

# 観光産業における人材育成をはじめとした 課題と今後の対応について

---

平成29年2月10日

観光庁産業政策担当参事官

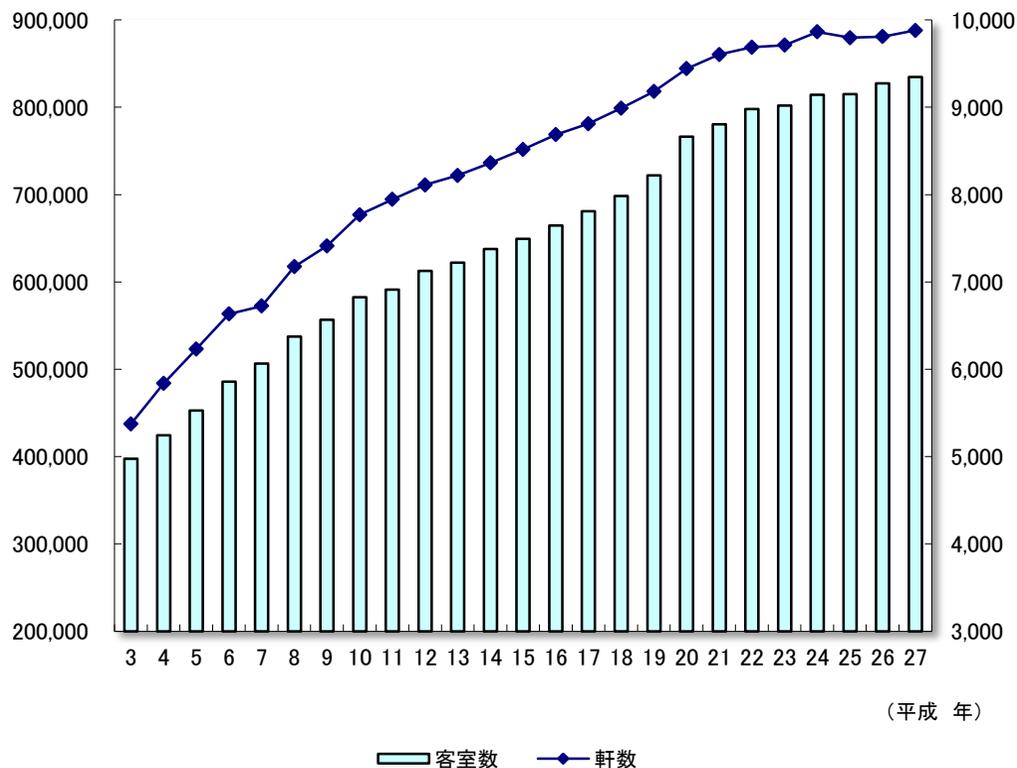
黒須 卓

## 宿泊業の現状

- 宿泊施設数: 78, 898施設 (平成27年3月現在 厚生労働省「衛生行政報告例」)  
 [ホテル: 9, 879(客室数834, 588、旅館: 41, 899(客室数710, 019)、簡易宿所: 26, 349、下宿: 771]
- 国際観光ホテル・旅館数: 登録数: 2, 472施設 [登録ホテル: 957、登録旅館: 1, 515] (平成28年10月末現在)
- 市場規模: 2. 84兆円 (平成25年 日本生産性本部「レジャー白書」)
- 従業員数: 57万人 (ホテル・旅館) (平成24年 経済産業省「経済センサス調査」)

(室) 【ホテルの軒数と客室数の推移】

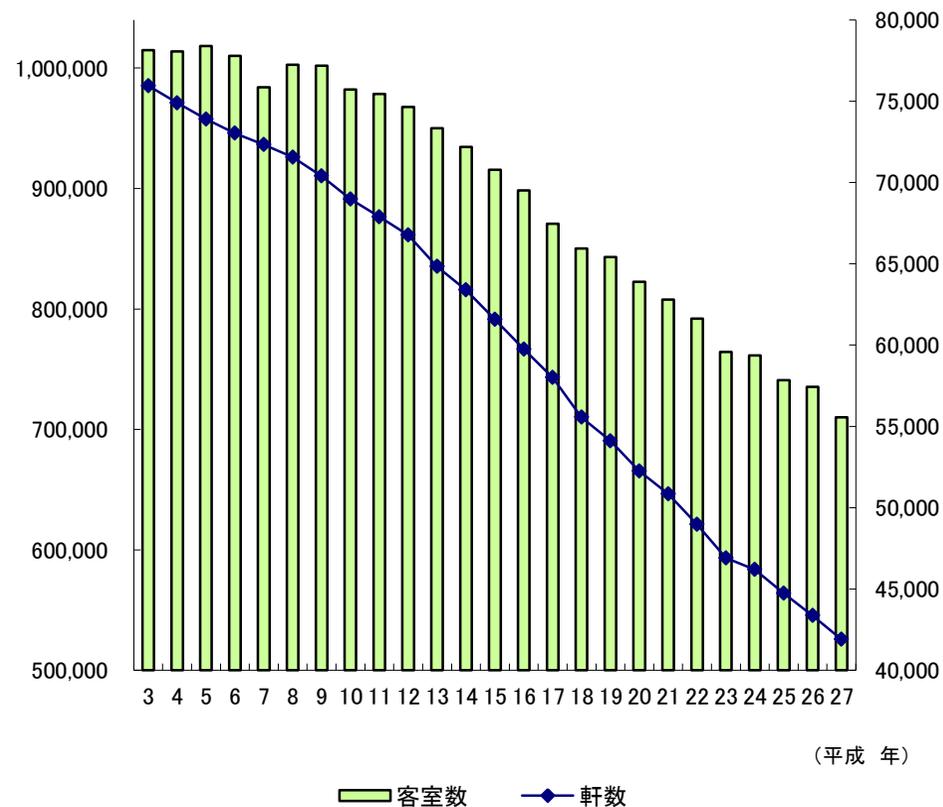
(軒)



【旅館の軒数と客室数の推移】

(室)

(軒)



## 旅館・ホテルの経営状況

### 1. 市場規模

- ◆ 直近10年で旅館は29%減、ホテルは5%増。

#### 【宿泊業の市場規模】



(注) レジャー白書2014 (公益財団法人日本生産性本部編) に基づき観光庁作成

### 2. 客室稼働率

- ◆ ホテルに比し、旅館の稼働率が極めて低い。

#### 【ホテル・旅館における客室稼働率 (全国平均/平成27年)】

	最高	最低
ホテル	85.2% (8月)	67.8% (1月)
旅館	51.6% (8月)	32.5% (4月)

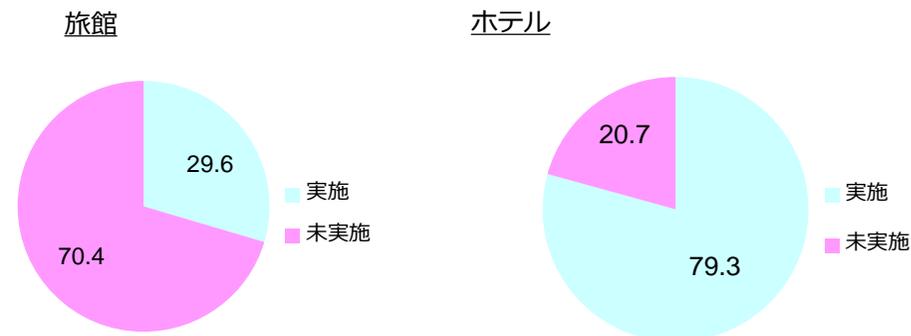
出典：観光庁 宿泊旅行統計調査報告  
(ホテルはシティホテルの数値)

## 旅館の経営課題

### 1. 経営手法を長年の「経験」や「勘」に依存

- ◆ 家業として経営を受け継ぐ旅館が多く、旧態依然の経営手法を踏襲。
- ◆ 部門別の管理会計を導入していないなど、科学的な経営が行われていない旅館が多い。
- ◆ 後継者の確保、育成も課題。

#### 【宿泊部門と飲食部門の区分会計実施状況】



(早稲田大学サービス・リエンジニアリング研究会 2013年ホテル/旅館産業の動向に関する実態調査)

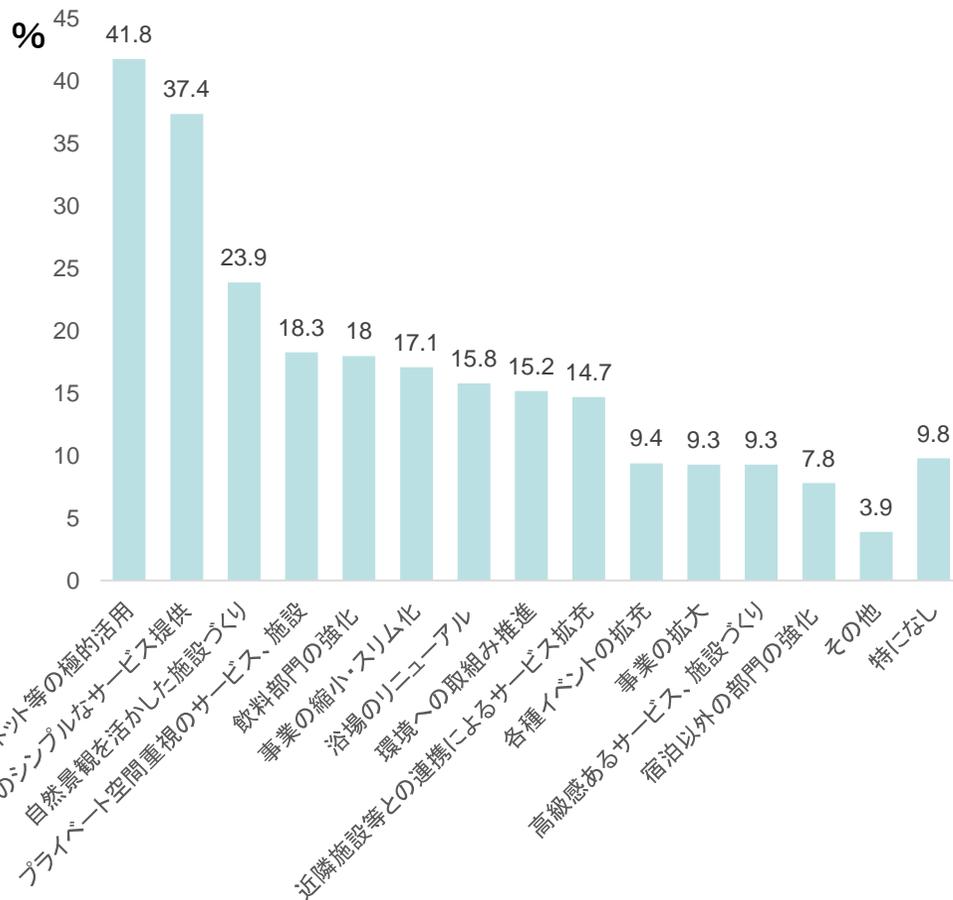
### 2. 旅行会社、日本人、団体に大きく依存

- ◆ 宿泊施設自らが情報発信し、集客するという意識が低い。
- ◆ 外国人の受入意識が低く、海外向け情報発信への取組が不十分。
- ◆ 旅行形態が団体旅行から個人旅行に移行しているにもかかわらず、個人客の取込みに向けた情報発信、ターゲットの絞込みが不十分。

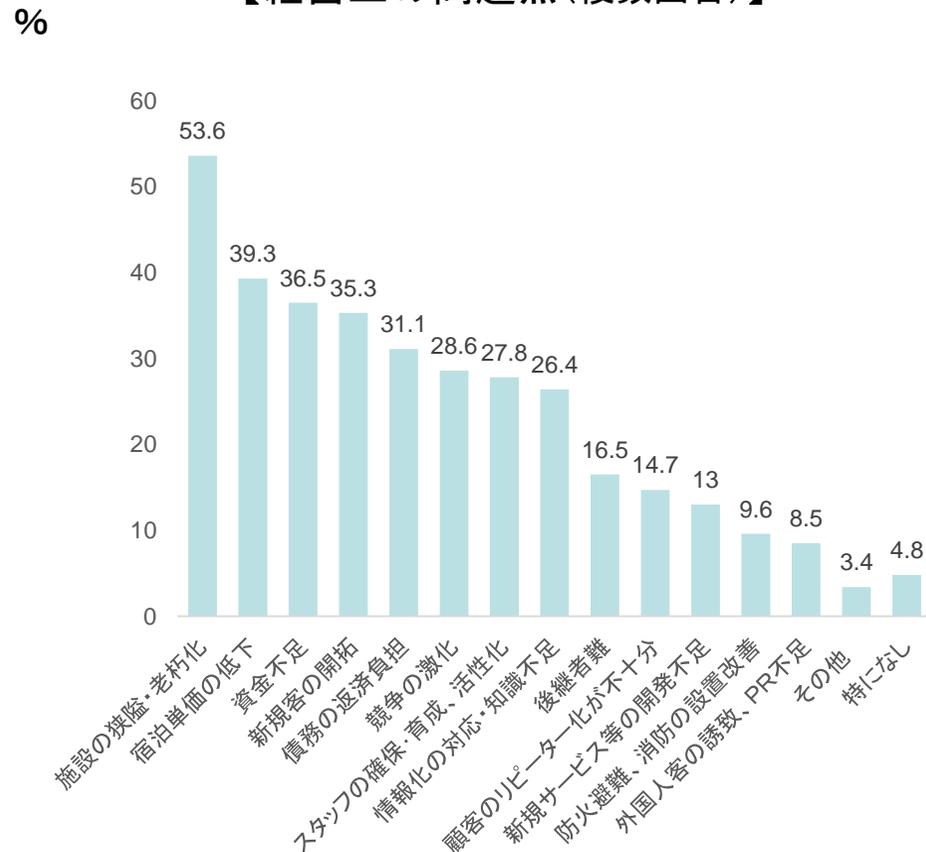
# 宿泊経営者の意識

- インターネットの積極的活用を考える一方で、その対応や知識不足が問題点として上がっている。
- 宿泊のみのサービスなど、新たなビジネスモデルを模索しているのも37.4%に上る。
- 施設の老朽化を問題点とした施設が53.6%に上っている。

【経営上の課題(複数回答)】



【経営上の問題点(複数回答)】



# 旅館の経営不振

## 旬刊旅行新聞「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」(1990年)のトップ10

1位	加賀屋	和倉温泉(石川)
2位	ホテル百万石	山代温泉(石川)
3位	稲取銀水荘	稲取温泉(静岡)
4位	ホテル秀水園	指宿温泉(鹿児島)
5位	日本の宿古窯	かみのやま温泉(山形)
6位	斉木別館	三朝温泉(鳥取)
7位	藤井荘	山田温泉(長野)
8位	鴨川グランドホテル	鴨川海岸(千葉)
9位	草津白根観光ホテル 櫻井	草津温泉(群馬)
10位	古牧第3グランドホテル	古牧温泉(青森)

有名旅館のトップ10のうち、3軒が経営破綻

2009年破産、2012年休業

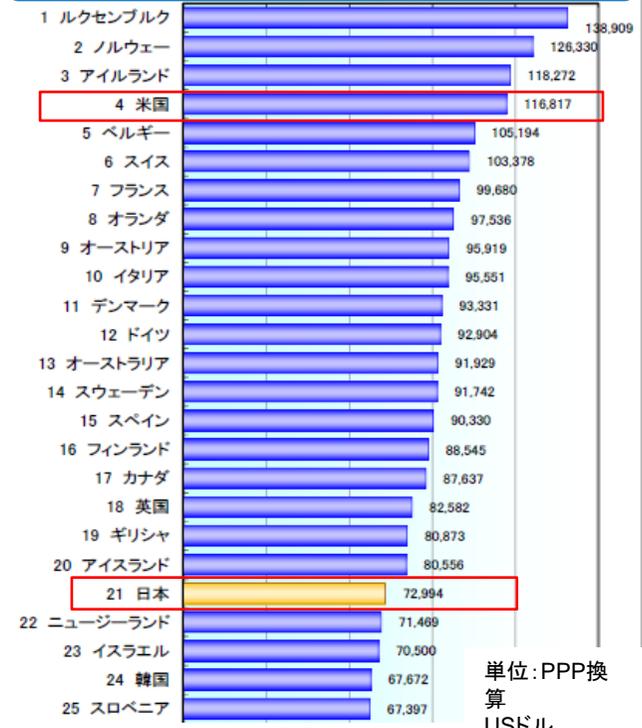
低価格旅館チェーン「湯快リゾート」系列へ

2004年倒産。ゴールドマン・サックスと星野リゾートによる再建

# 労働生産性の国際比較と国内の業種別付加価値額

○米国116,817ドル、日本72,994ドルで日本の労働生産性は米国の約6割に止まっている

労働生産性(付加価値ベース)の国際比較(2014年)

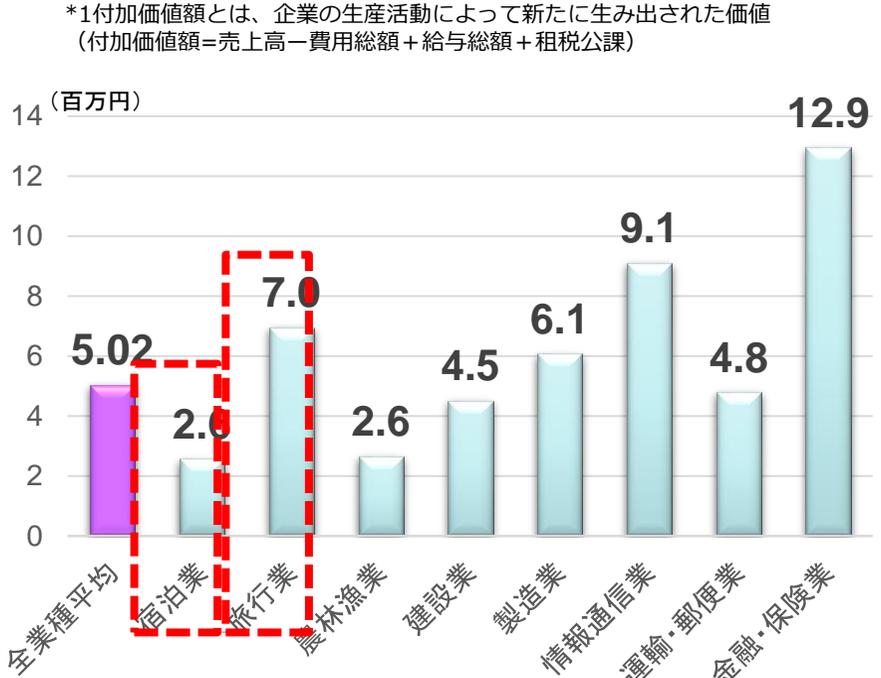


出典: (公財)日本生産性本部「労働生産性の国際比較2014年版」より抜粋

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{PPPで評価されたGDP}}{\text{就業者数}}$$

○他産業と比較し、宿泊業の労働生産性は低い。  
(全業種平均5.02百万円、宿泊業2.56百万円、旅行業7.0百万円)

従業者1人当たりの付加価値額\*1(労働生産性)



出典: 総務省「平成24年経済センサス-活動調査」より抜粋

\* PPP: 購買力平価 (purchasing power parity)  
OECDの2012年の換算レートは1ドル=105.972円

# 観光産業の人材不足

## 【従業員が「不足」している 上位10業種】

正社員		2016年1月	
1	放送	↓	66.7
2	情報サービス	↑	66.5
3	医薬品・日用雑貨品小売	↑	64.0
4	旅館・ホテル	↑	57.6
5	メンテナンス・警備・検査	↑	57.3
6	飲食店	↑	54.3
7	自動車・同部品小売	↑	54.2
8	建設	↑	53.6
9	飲食料品小売	↓	52.0
10	運輸・倉庫	↑	51.9

%

出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2016年2月23日)

## 【産業別有効求人倍率と賃金(2016年7月)】

職種(業種)	有効求人倍率	賃金
建築・土木・測量技術者 (建設業)	4.31倍	32万8000円
飲食物調理 (宿泊業・飲食サービス業)	2.91倍	24万 900円
自動車運転 (運輸業・郵便業)	2.29倍	26万7500円
商品販売(卸売業・小売業)	1.99倍	30万5100円
<b>全体平均</b> (季節調整値)	<b>1.37倍</b>	<b>30万4000円</b>

(注) 有効求人倍率は原数値、4カ月以上の雇用、2016年7月。  
賃金は15年、月給ベース

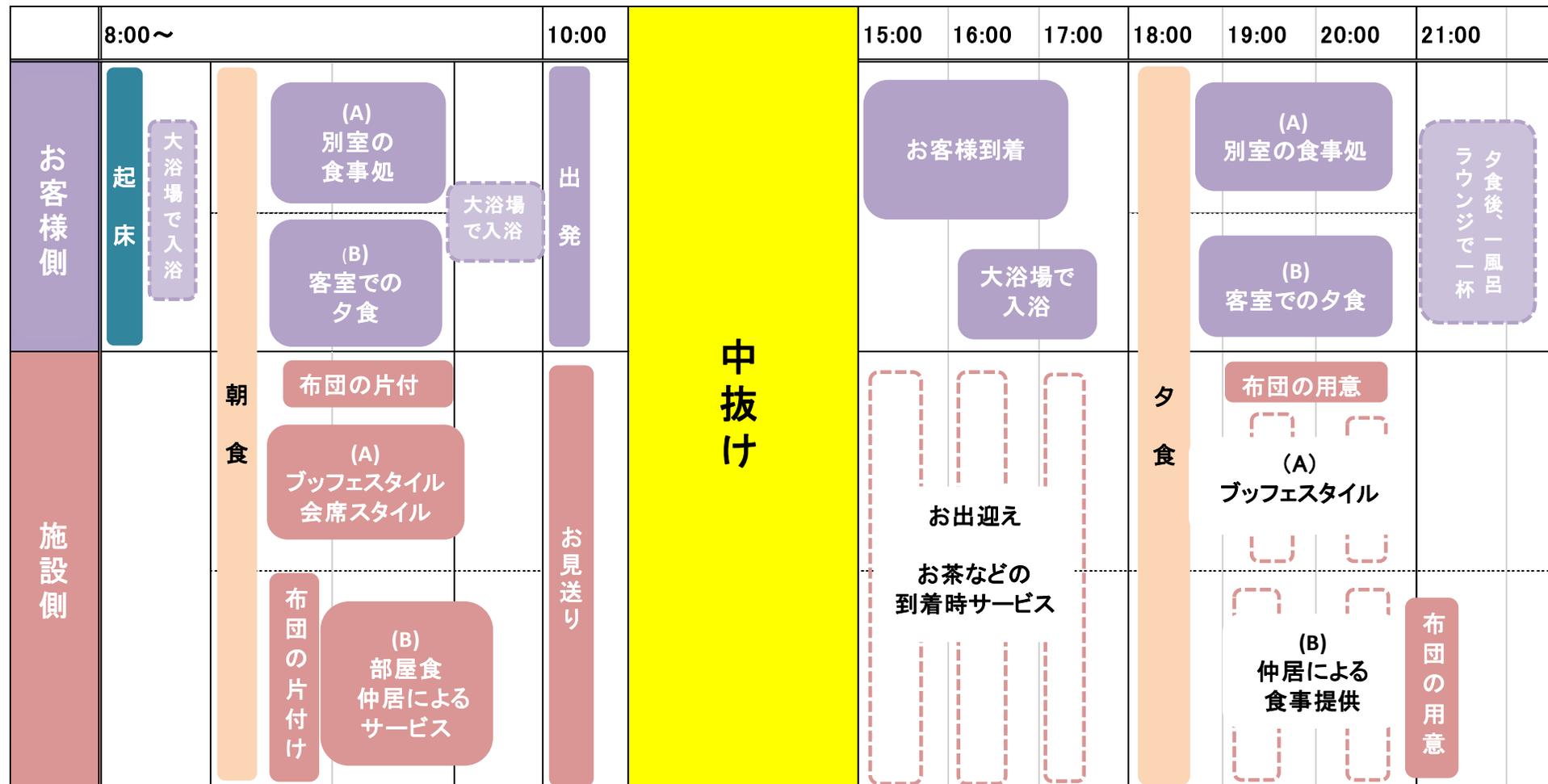
出典：日本経済新聞(2016年8月30日夕刊)



# 宿泊業の業務運営体制の現状(典型例)

- 顧客のいない時間に休憩を取る「中抜け」という変則的な勤務形態
- 実質的に長時間にわたる勤務形態

## 【旅館におけるサービス提供プロセス例】



※ 徳江順一郎 「旅館におけるマーケティングの変化」を参考に作成

# 宿泊業における改革の取り組み支援

## ○旅館ホテルのICT化等による生産性向上

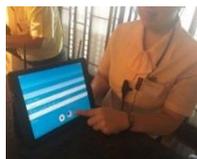
- ✓ 宿泊事業者に対し、タブレット端末の導入やWi-Fiの整備等に要する費用を支援。
- ✓ 平成27年度補正予算において約1,200、平成28年度当初予算において700の事業者の計画を選定。年内に各宿泊事業者が事業を実施

### 事例① タブレット端末の導入

・欧州豪厨房連携型注文システムを導入した携帯端末での接客

・多言語翻訳システムを導入した

タブレット端末での接客



#### 【効果】

- ✓ 迅速・正確なサービス
- ✓ 注文ミス等の軽減
- ✓ 従業員の労働時間短縮

1日約20分短縮×30日=10時間/月

### 事例② ローラーコンベアによる料理搬送

料理を厨房から宴会場へコンテナに貼られたバーコードによりローラーコンベアに載せ自動運搬



#### 【効果】

- ✓ 迅速・正確なサービス
- ✓ 運搬中の食器破損や料理の崩れが低減
- ✓ 従業員の負担・当該部門人員削減 (4名→2名)

### 事例③ マルチタスク化

- ・食事提供等の見直し
- ・フロントが司令塔となり、Webカメラで繁忙部署へ人員をリアルタイムで振り分け
- ・アイドルタイムの活用による収入増

#### 【効果】

- ✓ 少ない人数で顧客対応
- ✓ 一顧客に一貫したサービス
- ✓ 従業員一人あたり生産性等上昇 (労働生産性・2.2倍 売上高・2.6倍)

## ○「旅館ホテル生産性向上協議会」（平成27年10月発足）において選出された8モデル旅館ホテルへのコンサルティングによるモデル事例創出や全国でのワークショップ開催、eラーニング等の取組み（平成27年度補正予算事業）



モデル旅館  
綿善旅館（京都）〈客室数27〉



モデル旅館  
小豆島国際ホテル〈客室数120〉

8モデル旅館ホテル

経営診断及びフォローアップ

課題抽出・モデル事例創出

ワークショップ

意欲ある経営者のスキルを伸ばすため、全国20地域で開催

課題抽出・先進事例

イラストや実例を交えたわかり易い旅館ホテル生産性向上ガイドブックを冊子、動画で作成

全国に発信

eラーニング

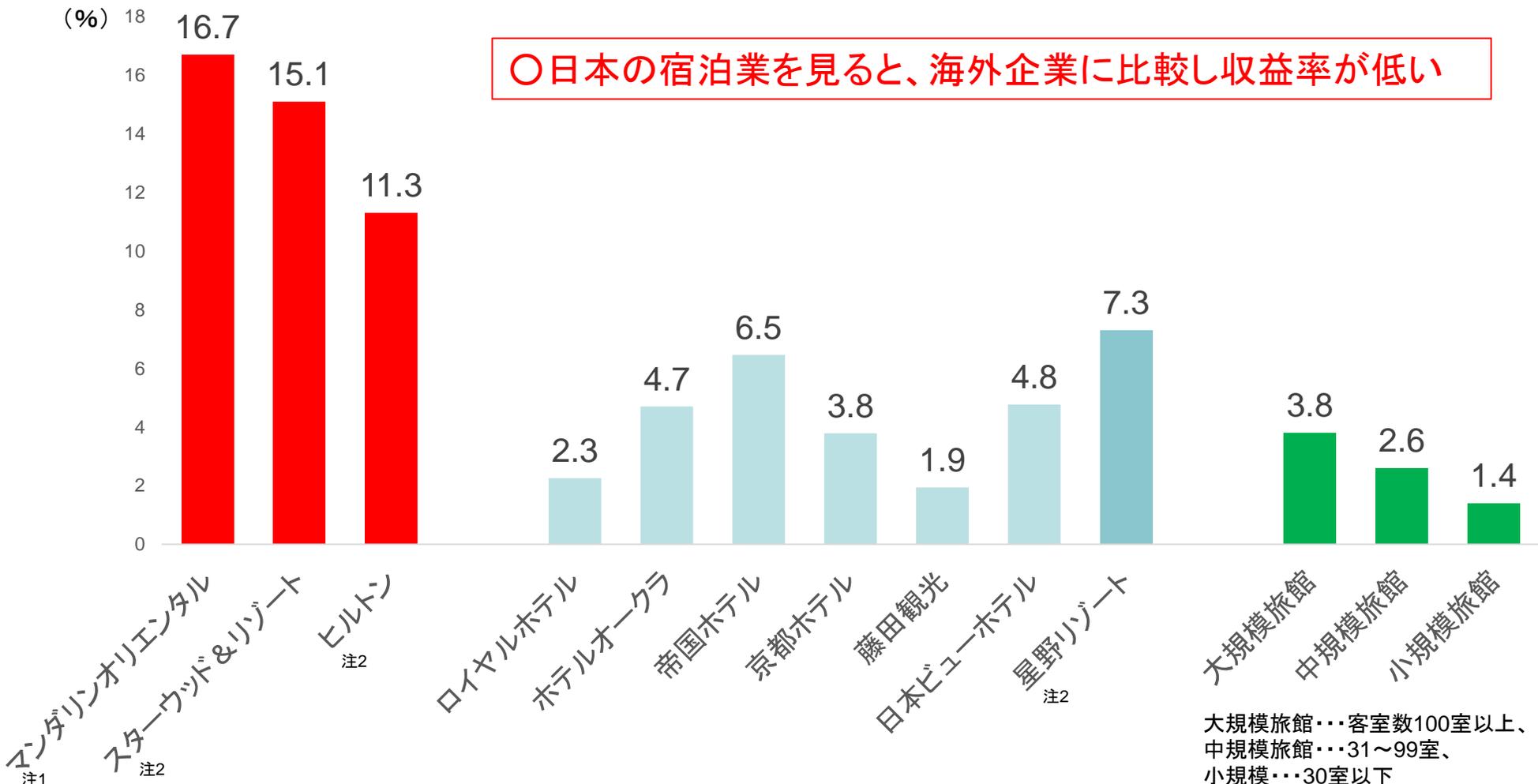
旅館ホテルの経営改善に向けた講座をインターネット上で配信（いつでもどこでも誰でも無料で）



オンライン講座「旅館経営教室」

(H27.5~8配信、約3200名受講)

# ホテル・旅館の営業利益率比較(2013~2014年)



出典:注1 Annual Report 2013年(マンダリンオリエンタル)

注2 週刊東洋経済 2014年10月25日号(2014年度前期実績)

国内企業各社 eolデータベース「財務データ推移(短信ベース)」2014年、星野リゾートは経常利益率、日本ビューホテルは2015年度実績  
旅館 日本旅館協会「営業状況等統計調査H26年」

**課題認識：** 1. 観光産業を牽引するトップ人材や新たなビジネスを創出できるトップ人材の不足  
2. インバウンドをはじめとした増加する観光客に対応する現場スタッフの不足

具体的には、観光産業の担い手を3層構造により育成・強化。

- ①観光経営を担うトップ層の育成
- ②地域の観光の中核を担う人材育成
- ③即戦力となる地域の実践的な観光人材の育成

## 観光産業の国際競争力UP！

観光MBA

地域の観光産業を担う  
中核人材育成

ホテル

旅館

旅行会社

交通機関

DMO

観光産業を志望する学生  
働きたいシニア層、女性など経験者

## 観光産業のトップ・中核人材育成

- ① 観光産業を牽引する  
トップレベルの経営人材育成
- ② 地域の観光産業を担う  
中核人材育成
- ③ DMOを担う人材育成



## 活躍できる実務人材の育成

- ④ 観光産業の即戦力となる  
実践的な人材の育成



# 観光MBA設置スケジュール

○観光経営を担うトップ層の育成 →2018年度に観光MBA設置・開学、2020年第一期  
修了

**完成年度**

**2019 (平成31) 年**

**観光MBA設置・開学**

**2018 (平成30) 年**

**文科省認可**

**2017 (平成29) 年**

**2016 (平成28) 年**

- ・カリキュラム開発を見据えた実証実験（社会人講座の開講等）

- ・海外連携大学の開拓

- ・カリキュラム開発①  
(5科目程度)

- ・受講生募集開始

- ・1年生入学
- ・カリキュラム開発②  
(5科目程度)

- ・カリキュラム①授業実施

- ・2年生入学
- ・カリキュラム①②  
授業実施

※1期生2020年3月卒業

**2020年以降  
自走**

# 平成28年度「観光産業を担う中核人材育成事業」

宿泊産業の強化・発展を推進するため、地域の旅館・ホテルの経営人材育成に向けた高度かつ発展的な教育カリキュラムの確立を目指すとともに、産学連携による自立持続可能な仕組みづくりを支援する。28年度は、小樽商科大学（継続）ほか、和歌山大学（10月開講予定）、大分大学（H29.2月開講予定）で新規開講予定。

- 事業実施にあたり日本旅館協会、全旅連、日本ホテル協会 全日本シティホテル連盟より協力（講師派遣、募集案内）
- 8月29日より受講生募集開始（〆切り9月30日）
- 受講料は「無料」 ※交通費等は自己負担
- 講師は小樽商科大学教員をはじめ各界の有識者
- 「オフサイト（講座受講）」と「オンサイト（現場実務）」の繰り返し（アクション・ラーニング）により理論と実践の結びつけ



## 【小樽商科大学カリキュラム例】

第1ターム	第2ターム	第3ターム
<p><b>10月11日（火）～13日（木）（2泊3日）</b> 小樽商科大学 札幌サテライト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開講式</li> <li>■ 日本の観光政策 観光庁</li> <li>■ 経営に関する「基礎知識」の習得 - 講義、グループディスカッション</li> </ul> <p>（生産性向上、サービス品質向上、インバウンド戦略、ブランド戦略、マーケティング戦略、ES向上 など）</p>	<p><b>11月17日（木）～19日（土）（2泊3日）</b> 小樽商科大学 札幌サテライト ウィンザーホテル洞爺湖</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営に関する「応用知識」の習得 - 講義、グループディスカッション ケーススタディ</li> <li>■ 宿泊施設及び地域の視察 財務分析、管理会計、人事労務管理、組織・人材マネジメント、リーダーシップなど</li> </ul>	<p><b>3月8日（水）～10日（金）（2泊3日）</b> 小樽商科大学 札幌サテライト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネスプランの発表 - 評価、受講生間でのフィードバック、まとめ</li> <li>■ 閉講式</li> </ul>
<p>※欠席者については、e-ラーニングによる遠隔授業で補講</p>		
<p>オンサイト（自社における実践）</p>		
<p>自社の経営課題の認識・整理 経営者としての自己分析</p>	<p>現場実務と理論の結びつけ 経営ビジョンの模索</p>	<p>経営視野の広がり 実践の継続</p>
<p>自己の変革</p>	<p>自社（旅館・ホテル）の変革</p>	<p>地域や観光産業の変革</p>

## 【参考】観光庁オンライン講座概要

- 宿泊業等サービス業の生産性向上に向けて学習
- 「インターネット配信」スマートフォン等で **空いた時間に**  
「いつでもどこでも」学習可能
- 概念だけでなく「具体的事例も映像で紹介」
- 講義時間は「1コマ7~8分」程度
- 「4つのテーマ」に分けてそれぞれ10コマ配信
- 受講料は「無料」
- 10/19開講（1/15閉講）  
受講者数：約3500名（11月24日時点）



講座名	観光庁オンライン講座 「宿泊、運輸、小売等の先進事例による「サービス労働生産性」とは」
講師	(一社)サービス産業革新推進機構 代表理事 内藤 耕
講義内容・テーマ	<p>[第1週] 「サービス労働生産性」とは ○科学的アプローチの導入 ○効率・品質・顧客満足 等</p> <p>[第2週] 「早くやる」から「すぐできる」へ ○小ロット化 ○リアルタイム・サービス法 等</p> <p>[第3週] 「できる」から「必要」だからへ ○観察 ○会話 ○要求事項の理解のプロセス ○平準化 等</p> <p>[第4週] 労働生産性の見える化 ○財務会計の基本 ○損益計算書と貸借対照表 等</p>

## 観光産業革新検討会

宿泊産業をはじめとする観光産業の再生活活性化を図るため、各施設や地域の実態に適した方策、必要な支援・環境作りについて、人材や投資、行政制度のあり方等総合的な観点から検討を深める。

### ○検討事項

- (1) **宿泊産業の再生活活性化**：  
高付加価値化、ICT化によるコストカット、ビジネスモデルの改革等
- (2) **観光地の再生活活性化**：  
観光地として再生し、事業化できる資源の発掘の方策等

### ○スケジュール（予定）

平成28年

- 12月：各項目に対する現時点の取り組み事例の紹介  
今後検討すべき論点の検討

平成29年

- 2月：①「宿泊産業の再生活活性化」に関する議論
- 3月：②「観光地の再生活活性化」に関する議論
- 4月：①②における人材、投資関係に関する議論
- 5～6月：とりまとめ

### ○構成メンバー

- |      |        |   |
|------|--------|---|
| 【座長】 | 玉井 和博  | 大妻女子大学 教授                                       |
| 【委員】 | 石井 恵三  | AAE Japan(株) 代表取締役社長・<br>エクスペディアジャパン ゼネラルマネージャー |
|      | 木村 顕   | (株)日本政策投資銀行 企業金融第6部長                            |
|      | 座間 久徳  | (株)JTBグローバルマーケティング & トラベル 代表取締役社長               |
|      | 伊達 美和子 | 森トラスト・ホテルズ&リゾート(株) 代表取締役社長                      |
|      | 徳江 順一郎 | 東洋大学 国際地域学部 准教授                                 |
|      | 内藤 耕   | (一社) サービス産業革新推進機構 代表理事                          |
|      | 西尾 久美子 | 京都女子大学 現代社会学部 教授                                |
|      | 山口 敦史  | (一社) 日本旅館協会 労務委員長                               |
|      | 渡邊 准   | (株)地域経済活性化支援機構 常務取締役                            |
|      | 渡辺 清一郎 | (株)EHS研究所 代表                                    |



第1回観光産業革新検討会の様子

宿泊施設の生産性向上と観光地の経営の高度化に向けた必要な取り組みについての議論を行い、次年度予算要求や制度の見直しに必要な検討を行う。