景気の現状DI

3ヵ月ぶりに上昇

内閣府調査 11月 サービス関連は低下

内閣府はこのほど、景気ウォッチャー調査の2024年11月分を公表した。同月の景気の現状判断DIは前月比1・9ポイント増の49・4と3カ月ぶりに上昇した。サービス関連のDIが低下し、飲食関連、小売関連が上昇した。回答者から「宿泊好調も大人数会合の動きが鈍い」「費用の増加を補填できる売り上げ増には至らない」などの声が上がっている。

調査は旅館・ホテル、飲食など地域の景気の動きを観察できる業種の人々に、3カ月前と比較した景気の現状と、2～3カ月先の景気の先行きについて、「良い」「どちらともいえない」「やや悪い」など5段階で判断してもらい、結果を数値化したもの（季節調整値）。

現状判断DIは、サービス関連が前月比0・7ポイント減の51・1と2カ月ぶりに低下。飲食関連は同1・0ポイント増の50・9、小売関連は同5・2ポイント増の49・2と、それぞれ2カ月ぶり、3カ月ぶりに上昇した。

先行き判断DIは、全業種計が同1・1ポイント増の49・4と、現状判断DIと同様3カ月ぶりに上昇した。サービス関連、小売関連が上昇し、飲食関連が低下した。

景気判断理由の主な回答は次の通り。

「今年は紅葉が遅かったため、11月もインバウンドが多い。特に個人旅行の動きが顕著である」（現状、やや良、東北、都市型ホテル）。

「ランチ利用の来店数はほぼ変わらないが、ディナーは大幅な減少傾向が続いている。宿泊も好調に推移しているものの、大人数の会合の動きが鈍く、結果的に悪い状況で推移している」（現状、やや悪、甲信越、都市型ホテル）。

「宿泊部門はインバウンドの伸びが国内団体宿泊者数の減少を上回り、売り上げは増加している。宴会部門は、学会の開催などで宴会件数も増えているが単価は伸びない。レストラン部門は、今月に入り急に来客数が減少した。消費者は外食を控えているとみている」（現状、不変、北陸、都市型ホテル）。

「11月は荒天がなく、秋の行楽目的の宴会利用が順調に入っており、来客数や組数が例年を大幅に上回っている」（現状、良、中国、観光型ホテル）。

「10月末から韓国への定期便が増便し、短期旅行に便利な時間帯が増便となり、インバウンドが増加傾向にある」（現状、やや良、四国、観光遊園地）。

「前年と比べ売り上げは若干上向きであるものの、人件費やその他販管費の増加を補填できるほどの売り上げ増加には至っていない」（現状、やや悪、九州、観光型ホテル）。

「受注件数は微増で推移している。海外手配も案件数的には少ないが回復基調にある」（現状、やや良、沖縄、旅行代理店）。

「宿泊や宴会場の予約状況から、今後も現状と同水準での推移が見込まれる」（先行き、不変、北海道、観光型ホテル）。

「来客数は増えているものの、原材料費や光熱費の高騰が収支を圧迫している。また、スキーシーズンは降雪状況に左右されるため、先の見通しが難しい」（先行き、不変、甲信越、観光名所）。

「インバウンド需要が落ち着く時期となるため、年末年始以外は単価を下げた販売が予想される」（先行き、やや悪、中国、都市型ホテル）。

「足元の景気は好調であるが、航空便の座席数、各地域の宿泊客数には限界があり、さらに景気が向上するには、今以上に県内の広範囲に来訪者を回遊させなければならないとみられる」（先行き、不変、四国、観光型旅館）。

取り組む企業割合 旅館は平均より高く

リスキリング 帝国データ調査

リスキリングに取り組む企業割合は8・9％で、業種別では旅館・ホテルが10・9％と平均より高い結果となった。帝国データバンクが2024年10月、全国の企業2万7008社（有効回答1万1133社）に行った調査によるもの。

リスキリングは「新しい職業に就くために、あるいは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する・させること」。政府が支援策を講じるなど近年注目されている。

その取り組み状況について、「取り組んでいる」と回答した企業割合が全業種計で8・9％。一方、「取り組んでいない」が46・1％と約半数を占めた。このほか「取り組みたいと思う」が17・2％、「言葉も知らない」が10・1％、「意味を理解できない」が9・5％、「分からない」が8・2％。

「取り組んでいる」と「取り組みたいと思う」を合わせたリスキリングに積極派は26・1％とおよそ4社に1社だった。

「取り組んでいる」と回答した割合を業種別で見ると、情報サービスが20・5％、金融が19・5％と突出して高かった。以下、医療・福祉・保健衛生（15・3％）、専門サービス（14・8％）、人材派遣・紹介（11・9％）などが続き、旅館・ホテルも10・9％と比較的高い数字となった。

11月の企業倒産 31ヵ月連続で増加

帝国データ調査

帝国データバンクによると、2024年11月の全国企業倒産（負債1千万円以上の法的整理）は前年同月比7・9％増の834件。31カ月連続で前年同月を上回った。2024年累計は11月時点で2015年以降の最多となった。

8の業種別ではサービス業が221件（同12・8％増）と最多。33カ月連続で前年同月を上回った。「旅館、その他宿泊所」は同250・0％増（5件増）の7件。

地銀

ラグジュアリーホテル誘致 経済波及効果狙う

地方銀行が、外資などによる高級宿泊施設「ラグジュアリーホテル」建設の地元誘致を進めているようだ。インバウンド（訪日外国人）富裕層やMICE（国際会議や展示場）の利用を見込み、地域振興につなげる。一部地銀では、ラグジュアリーホテルの食材や内装などに地元産品をマッチングさせて、経済波及効果を生んでいる。国内の軒数は世界と比較して少なく、今後増える見通しだ。

ラグジュアリーホテルは客室単価が10万円以上で、ハイシーズンには20万円以上に上昇するケースも少なくない。外資系では米国のマリオット・インターナショナルやハイアット・ホテルズ・コーポレーション、ヒルトンなどが運営するラグジュアリーホテルが有名だ。各社が顧客を組織化していることが特徴で、富裕層が各国を訪れた際には同一ブランドのホテルを利用する傾向があるという。

広島銀行は2022年に開業した「ヒルトン広島」誘致の立役者だ。ホテルオペレーターとの交渉などを支援し、事業構想から8年かけてオープンにこぎつけた。ホテル側とのビジネスマッチングにも力を注ぎ、食材のほか客室ベッドや従業員ユニホームなども、取引先の地元企業から調達してもらった。契約件数は50先を超えるという。銀行関係者は「地元商品の品質の高さに気づくきっかけとなった」と振り返る。ホテル利用者は足元で40％がインバウンドで、この比率を高めていきたい考え。ヒルトンは観光名所「宮島」の近くに、新たに開業する計画を発表している。

四国地方の地銀4行（阿波、百十四、伊予、四国）は四国電力などと連携して、香港を拠点とするマンダリンオリエンタルホテルグループが運営するラグジュアリーホテルを誘致した。27年夏に「マンダリンオリエンタル瀬戸内」の開業を予定している。

KPMGFASによれば、ラグジュアリーホテルは国内に57軒あり、このうち50軒が東京、大阪、京都に集中している。それだけに、営業エリアに観光地を持つ各地銀は誘致に意欲的とみられる。

さらに、世界の富裕層は健康志向や高齢化を背景に、心身の健康のための旅行「ウェルネスツーリズム」を好む傾向がある。KPMGFASの担当者は「日本国内には温泉地や森林浴ができる場所が豊富で、ラグジュアリーホテルの候補地が多い」との見方を示した。

一方、ホテル事業者は建築費や人件費などの高騰を背景に、採算性が高いラグジュアリーホテルを志向する事情もあるようだ。

（記事提供・日本金融通信社〈ニッキン〉）

学術×現場

福島 規子　—22—

接客サービスの現場で起こる事象をサービスコンサルタントの立場とホスピタリティ研究の専門家の知見からひも解いていきます。

接客や電話中にイライラしてくる お客さま、原因はどちらにある？

オペレーター研修を実施する前に、教育係のAさんからオペレーターのBさんが対応した運転代行にまつわる話について報告を受けた。

同店は山中の一軒家レストランのため、来店するには自家用車かタクシー、あるいはルートが決められている送迎バスを利用する以外に来店方法はない。

Bさんは自家用車で来店した顧客から午後9時20分に運転代行の依頼を受け、その場ですぐに代行会社に電話を入れると10分ほどで到着するとのこと。顧客は、「10分くらいなら車で待つよ」と言い残し、駐車場に向かったという。

夜も深まり体も深々と冷え込み始めた午後9時45分。受付のモニター画面では運転代行が到着した様子も、駐車場から当該顧客の車が出てきたところも確認できない。「もしかしたら、まだ、車内でお待ちなのかも」と考えたBさんは、「温かいお茶」と「使い切りカイロ」を携えて駐車場に向かった。運転代行が来たのは、午後10時20分。手配をしてから1時間が経過していたという。寒さに震える顧客のために温かいお茶やカイロを自発的に持って行ったBさんの対応は評価に値するが、顧客にも感謝されたことだろう。

だが、教育係のAさんは「サービスに正解はない」と前置きをした上で「お茶やカイロを持って行くよりも代行会社に電話して到着時間を確認する、早く来るよう催促する、それでも待たされるようであれば他の代行会社を手配するといったお客さまが一刻でも早く帰るための方策を模索すべきだった」という。

顧客に寄り添った真のサービスとは、顧客の立場に立った上で、「顧客が望むサービスの優先順位を考える」ことに他ならないとAさんは説く。

結局のところ、Bさんはお茶とカイロを持って行ったあとは何もせず。「あと少し、深く考えればわかることなんですけどね」とAさんは、Bさんの今後に期待を寄せる。

さて、教育係Aさん発案の「シチュエーション別オペレーター研修」を実施した。筆者が客役になりオペレーター役のBさんが受電する。その模様を録音し、再生しながら教育係AさんがBさんの改善点や良かった点について指摘していくのである。今回のお題は「遠方からのお客さまで、予約時に最寄り駅（ローカル線で本数も少ない無人駅）からタクシーで来るよう案内されたがタクシー乗り場に車はなく、流しのタクシーもつかまらないと電話が入った。どのような対応が望ましいか」という実際にあった事例に基づくものだった。

Bさん：「そちらの駅周辺には××タクシー会社さんしかないので、もう少し待ってみてください」

客：「待っても来ないから電話しているんです」

Bさん：××タクシー会社に問い合わせたという体で「あと20分で到着するそうです」

客：「ここからお店まで何分くらいかかりますか」

Bさん：「20分です」

客：「予約席は2時間と聞きましたけど、いまから行って大丈夫ですか」

Bさん：「はい。お席は2時間とさせていただいております」

客：「タクシーで行っても1時間ちょっとしかないじゃないですか」

Bさん：「左様でございますね。ただ、お席は2時間とご予約の際にお伝えしたはずですが」

客：絶句。

Bさんは自身がクレームを創出していることに気づいていない。「あと少し、深く考えればわかること」なのだが。教育係Aさんの苦悩と試練は、今日も続く。

福島 規子（ふくしま のりこ）九州国際大学教授・博士（観光学）、オフィスヴァルト・サービスコンサルタント。

＝月1回掲載

経営

失敗の法則から学ぶ

宿経営者の仕事大全

旅館クリニック 代表 孫田 猛

—37—

お宿のスタッフに対してすべきこと

お宿で働くスタッフの問題はとても頭が痛いですよね。人手不足、スタッフ同士のトラブル、能力の個人差、モチベーションの低迷等々。あなたのお宿のスタッフにはさまざまな問題があるかもしれないけれど、そのスタッフがいなければ、お宿を存続することはできません。スタッフそれぞれの役割と活動が、あなたのお宿を成り立たせています。

数あるお宿の中から、わが宿を選んでいただいたお客さまにはとても感謝。同様に数ある職場の中から、縁あってわが宿で働いてくれているスタッフにも、感謝の気持ちを言葉でしっかりと伝えましょう。

お宿を存続させるためには、売り上げや利益を継続確保していかなければなりません。だから経営者は決算書や試算表、入り込み状況のオンハンド表、そして預金通帳の残高と今後の資金繰りのことで頭がいっぱいです。

だからお宿のスタッフにまで、思いが行き届かないのが現状です。それは同様に働いているスタッフの気持ちも、経営者とかけ離れていきます。

お金やお客さまと同様、スタッフはお宿にとって大切な存在であるにもかかわらず、総じてお宿はスタッフにエネルギーをかけていません。

人手不足だと言いながら、無料のハローワークにしか募集をかけない。寮の修繕や補修は後回し。人件費比率が高いと銀行から指摘されて、スタッフの給料は棚上げ。最低賃金が上がると渋い顔をする。人材教育の計画や予算は皆無。だから人が育たない。もちろん気にはしているが、現状ではなかなか手を付けることができないという経営者もたくさんいらっしゃいます。ではもし利益が出て内部留保ができたとしたら、何をどの順序でそれらにとりかかるのでしょうか。

お宿のスタッフはとても重要な存在ですよね。だとしたら、経営計画を立てる時に、スタッフに関する計画も一緒に立てませんか。

私の実体験からではありますが、特に効果があった手法を五つご紹介します。

①個人面談の実施～年2回、経営者がスタッフ一人一人と個人面談を実施します。内容は部門別目標遂行のための、個人行動目標の設定。現状、ギャップの認識。自分の強みを伸ばす方法、よくないことの認識と是正。これらを経営者と本人が共有し行動に落とし込み検証するため記録に残します。

②教育研修の実施～部門別に年度計画（アクションプランと予算化）に落とし込みます。接遇のためのロールプレイング実施や、マニュアルのバージョンアップ。お宿を離れての研修。資格獲得、料理や接遇コンテストの応募実施等です。

③「しくみ」の更新～組織図上、および職務分掌上で、不具合が生じているところに焦点を当て、改善を実施します。また、お宿独自の評価制度を作成し、個人面談や日頃の業務と連動させます。

④「きまり」の運用～お宿のハウスルール（決まりごと）を作成、更新していきます。

⑤求人のバージョンアップ～上記内容をわが宿で実施していることを告知した求人媒体を複数活用します。また新入募集のための学校訪問を、計画に入れます。

いかがでしょうか。あなたのお宿において、スタッフの重要度に見合ったエネルギーを投入しましょう。

ちなみに従業員という言葉は「業務に従う一員」という意味があるそうです。業務に従属する立場が強い印象がありますので、社員やスタッフという呼び名に変えた方が良い気がします。

失敗の法則その36

スタッフに対して関心が薄いお宿の経営者。

その結果、人に関するさまざまな弊害が起きる。

だから、お金、お客さまと同様にスタッフには、さまざまなエネルギーを投入しよう。

https://www.ryokan-clinic.com/

謹賀新年　令和七年 賀正　（順不同）

奈良屋グループ 会長 小林 貴
奈良屋
〒377-1711 群馬県吾妻郡草津町 396 TEL 0279-88-2311
■奈良屋 ■草津ナウリゾートホテル ■湯畑草菴 ■草津温泉 源泉一乃湯 ■湯川テラス ■草津温泉 湯畑泉水 ■932東京霞が関 ■豊洲奈良屋 ■別邸 湯畑泉水

鬼怒川温泉 静寂とまごころの宿 七重八重（なゝえやえ）
代表取締役社長 奥村徳三郎
女将 奥村恵子
〒321-2552 栃木県日光市鬼怒川温泉大原 1060
TEL/0288-77-2222 FAX/0288-76-0008
http://www.7e8e.jp

山形県／天童温泉 美味求真の宿 天童ホテル
代表取締役社長 押野 茂
〒994-0025 山形県天童市鎌田本町2-1-3
TEL (023) 654-5511（代）

札幌・定山渓温泉 ぬくもりの宿 ふる川
代表取締役 古川善浩
札幌市南区定山渓温泉（〒061-2303）
TEL 011-598-2345
http://www.yado-furu.com

野口観光株式会社
野口観光マネジメント株式会社
野口リゾートマネジメント株式会社
登別 石水亭
望楼NOGUCHI登別
絶景の湯宿 洞爺湖畔亭
源泉の湯宿 洞爺ごきらく亭
ザ レイクビューTOYA 乃の風リゾート
BOUROU LAKE TOYA
層雲峡 朝陽亭
層雲峡温泉 朝陽リゾートホテル
函館湯の川温泉 湯元啄木亭
HAKODATE海峡の風
望楼NOGUCHI函館
北湯沢温泉郷 緑の風リゾートきたゆざわ
北湯沢温泉郷 きたゆざわ森のソラニワ
北湯沢温泉郷 湯元ホロホロ山荘
定山渓温泉 章月グランドホテル
新苫小牧プリンスホテル 和～なごみ～
室蘭プリンスホテル 室蘭ビュー
第二プリンスホテル
箱根 きたの風茶寮
奥湯河原温泉 山翠楼SANSUIROU
奥湯河原温泉 海石榴つばき
湯河原千代田荘
代表取締役社長 野口和秀
本社 北海道登別市登別温泉町二〇三一
TEL 〇一四三（八四）二三五〇
FAX 〇一四三（八四）三二五六

万世閣ホテルズ
代表取締役社長 濱野 清正
北海道虻田郡洞爺湖町洞爺湖温泉 21 番地
TEL 0570-08-3500
洞爺湖万世閣 ホテル レイクサイドテラス
登別温泉 登別万世閣
定山渓万世閣 ホテル ミリオーネ

こんぴら温泉湯元八千代
こんぴら温泉 貸切湯の宿 ことね
代表取締役 漆原康博
〒766-0001 香川県仲多度郡琴平町611
TEL 〇八七七・七五・三二六一
https://yachiyo.cc/

熊本県人吉温泉 清流山水花 あゆの里
代表取締役社長 有村 友美
〒868-0004 熊本県人吉市九日町30
TEL 0966-22-2171
FAX 0966-22-4015

おもてなしを世界へ
ABBA RESORTS IZU（アバ リゾーツ イズ） 坐漁荘（ざぎょそう）
ABBA RESORTS IZU- 坐漁荘
〒413-0232 静岡県伊東市八幡野 1741-42
TEL 0557-53-1170 FAX 0557-53-1171
https://www.zagyoso.com/
東京オフィス
〒101-0041 東京都千代田区神田須田町 1-5-10 相鉄万世橋ビル 8F
TEL 03-3562-2188 FAX 03-3526-2166

SHIROYAMA HOTEL kagoshima
城山観光株式会社
代表取締役社長 矢野 隆一
https://www.shiroyama-g.co.jp/

登別温泉
第一滝本館 TAKIMOTOKAN HOKKAIDO
代表取締役 南 智子

有縁の湯 赤倉ホテル
代表取締役 村越 恵子
新潟県妙高市赤倉四八六
〒九四九―二一一一
TEL（〇二五五）八七―二〇〇一（代）
FAX（〇二五五）八七―二〇三三