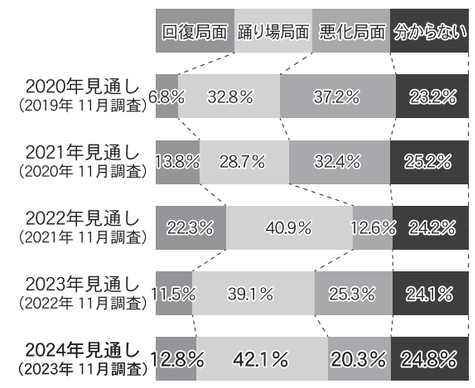
2024年の景気見通し
「踊り場」が4割超
帝国データ企業調査 懸念は「人手不足」



帝国データバンクがこのほど行った2024年の景気見通しに対する企業の意識調査で、24年の景気を「踊り場局面」とする回答が4割超と最も多かった。景気の懸念材料は「人手不足」「金利」が急上昇。景気回復に必要な政策は「人手不足の解消」が最も多い。

24年の景気見通しについて、「踊り場局面」が42・1%とトップ。「分からない」（24・8%）、「悪化局面」（20・3%）、「回復局面」（12・8%）と続いた。

前年調査と比較すると、「回復局面」が1・3ポイント上昇。「悪化局面」が5・0ポイント低下した。「踊り場局面」は3・0ポイント増と、2年ぶりに4割を超えた。

企業から「正常な経済活動に戻りつつあることは良い兆しだと思う。積極的な設備投資、事業推進を期待したい」「世界情勢、国内情勢ともに明るい話題がないため、マイナス方向に動く感じがする」など、さまざまな声が聞かれた。

24年の景気に悪影響を及ぼす懸念材料は（三つまでの複数回答）、「原油・素材価格（の上昇）」が59・0%と最も多かった。ただ、前年調査の72・7%から大きく低下した。

2位は「人手不足」で40・5%。前年の26・1%（4位）から大きく上昇した。

3位は「為替（円安）」（37・4%）、4位は「物価上昇（インフレ）」（26・7%）で、前年から6・1ポイント、6・6ポイントそれぞれ低下した。

5位は「金利（の上昇）」。前年の11・4%（8位）から17・8%と急上昇した。

景気回復のために必要な政策も複数回答で聞いた。1位は「人手不足の解消」で40・7%。前年調査の28・7%、6位から大きく上昇した。

2位は補助金、給付金などの「中小企業向け支援策の拡充」（34・8%）で、前年（35・3%）と変わらず2位。3位は「原材料不足や価格高騰への対策」が34・6%と、前年の1位（41・7%）から低下した。

4位以下は「個人向け減税」「個人消費の拡大策」「法人向け減税」「所得の増加」「雇用対策」「公共事業費の増額」「物価（インフレ）対策」が続く。

高級ホテル事業会社へ出資
四国の4地銀 魅力的な周遊観光促す

四国地区の地方銀行4行（阿波、百十四、伊予、四国）は12月15日、四国電力を中心に事業会社と共同で設立する「合同会社四国まちづくり&おもてなしプランニング」に出資したと発表した。同社は香川県への高級ホテル誘致を進めており、4行が出資を通じて地域の魅力向上を支える。

同社は、JR高松駅や高松港に近接するサンポート地区でホテル施設の整備・所有を計画。香港を拠点に世界25カ国・地域で展開する高級ホテル運営会社「マンダリンオリエンタルホテルグループ」と協業し、国内で東京・日本橋に次ぐ同ブランド2カ所目として2027年夏の開業を目指す。

4行のほかは、サンケイビル、四国電力、四国旅客鉄道、竹中工務店、日本政策投資銀行が出資。出資額は非公表。百十四銀は、出資だけでなく「ホテルの内装や調度品、使用食材、宿泊客向けの観光や体験など、さまざまな面で地元事業者と連携する」（地域創生部）考えだ。

ホテルの名称は「マンダリンオリエンタル瀬戸内」。地上13階建てで、客室数は92室を見込む。また、アートの島として観光客から人気が高い直島に古民家風ホテル（22室）も整備する計画。高松市と直島のホテルを拠点に、四国や瀬戸内の魅力を感じる周遊型観光を促す。

香川県の池田豊人知事は、「交流人口の拡大や四国における中枢拠点機能の強化が図られ、県全体の経済活性化につながる」とコメントを寄せた。

（記事提供・日本金融通信社（ニッキン））

旅館、ホテルとも低下
10月の第3次産業活動指数

経済産業省がこのほど公表した2023年10月の第3次産業活動指数（2015年=100）は、宿泊業が前月比5・2%減の115・6。このうち旅館が3・2%減の73・3、ホテルが7・6%減の126・3と、ともに低下した。

第3次産業全体は0・8%減の100・4と2カ月連続で低下。「総じてみれば第3次産業活動は足踏みが見られる」（同省）。指数はサービス業などの生産活動を総合的に捉えたもの。

ほかの業種を見ると、旅行業が11・9%減の62・4。このうち国内旅行が15・6%減の55・8。海外旅行が1・0%増の59・8。外人旅行が15・0%増の160・9。遊園地・テーマパークが9・7%減の95・2。航空旅客運送業が12・5%減の92・7。道路旅客運送業が0・8%減の82・4。

これらを合わせた観光関連全体が5・2%減の91・2。

「一部に足踏みも緩やかに回復」
12月の月例経済報告

政府はこのほど、2023年12月の月例経済報告を決定した。景気の基調判断は「このところ一部に足踏みもみられるが、緩やかに回復している」と、前月の判断を据え置いた。同様の判断は2カ月連続。

各論も前月からほぼ据え置いた。

個人消費は「持ち直している」。旅行を「持ち直している」、外食を「緩やかに増加している」とした。企業収益は「総じてみれば改善している」とした。

22年度、社員の交際費
月平均1万8192円
帝国データ企業調査 23年度も増へ

2022年度の社員1人当たりの1カ月における交際費の平均は1万8192円と推計され、前年度から2割超と大きく増加したことが帝国データバンクの企業調査で分かった。23年も増加が見込まれている。

年度別では2013年度の1万6718円から増加が続き、19年度に2万3383円。コロナ禍の20年度、21年度は連続で減少したが、22年度は増加に転じた。23年度は「19年度の9割前後まで回復する可能性がある」（同社）。

業種別上位は不動産業、職別工事業、自動車・自転車小売。都道府県別では大阪府、奈良県、福岡県が多い。

ネットでの支出
旅行で16%増加
総務省調査、10月

総務省がこのほど公表した家計消費状況調査の2023年10月分で、ネットショッピングへの支出額は1世帯（2人以上の世帯）当たり2万2554円。前年同月比で名目10・6%増加した。費目別では旅行関係費が16・4%増と大きく増加している。

このほか大きく増加したのは自動車等関係用品の37・1%増、家電の16・5%増、食料の16・2%増など。

ネットショッピング利用世帯の割合は54・0%と、前年同月比で2・2ポイント上昇した。

地方再生・創生論 337
日体大理事長 松浪健四郎モノ申す

火、水、土、風、鳥、と言われても、何のことやら想像がつかないかもしれない。死者を葬る方法である。私はスポーツ人類学という学問分野を専らとしてきたが、古代エジプトや古代中国のミイラと接して、人間の尊厳さを学ぶようになった。

コロナ禍は、わが国の葬儀のあり方までも変え、圧倒的に「家族葬」が増え、一般的になりつつある。わが国の法律は、火葬と土葬を認めているが、水葬、風葬、鳥葬は想定していない。遺体の扱い方は、宗教と風土に支配されていて、なぜか興味をもつようになった。紀元前6世紀のペルシャ（現在のイラン）で始まったゾロアスター教（拝火教）は、鳥葬である。タカが数羽で骨と髪の毛だけを残して食べ去る。鳥の力を借りて霊魂が天空を回って帰ってくる不滅説、チベットの密教も鳥葬を行う。詳細に紙幅がないので記述できないが、大きな鳥がいるからこそできる鳥葬だ。

風葬は、アフガニスタンのヌーリスタン地方、パキスタンのチトラル地方のカフリスタンで古くからの特殊な民族宗教のもとで行われていた。文化勲章を受章された洋画家であられる絹谷幸二画伯のお宅を訪問した折、応接間のサイドボードが風葬のひつぎだとすぐに分かった。アフリカの物らしいが、どこの国のものかは知らないとおっしゃった。素晴らしい芸術的な幾何学模様の彫刻にうっとりとさせられた。だいたいヒイラギ科の硬い木でひつぎを作り、その中に遺体を入れる。遺体は腐って、その汁がひつぎの4本足を伝わって大地に戻る。やはり骨と髪の毛だけが残る。私はアフガンの骨董屋で二つのひつぎを魅力的なので購入して持ち帰った。

水葬はインドのヒンズー教、半焼きの遺体がガンジス河を流れるように消える。カーストによって異なるにつけ、無常な人生の有為転変からの解放を求めたのであろうか。その昔、日本人も航海中に死去した人の遺体を麻や木綿の厚地の布に包み、重りをつけて水底に沈めて葬った。これも水葬である。マルセイユ（フランス）に行った折、日本人の古い墓地に参った。水葬された人たちの死んだ証としての墓地だが、花が供えられていた。

広域的な火葬体制構築を

さて、遺体の扱い方を長々と記述してきた理由は、今夏の異常な気候で死去された人たちの遺体を、あまりにも多すぎて火葬に日数がかかったからに他ならない。コロナ禍の際も、なかなか火葬できず、社会問題となった。あの東日本大震災の時も、遺体が多くて仮の埋葬をするしかなかった。各地の火葬場は、災害を予想して大きな施設となっていないため、大災害が起こるとパンクする。その例は淡路・阪神大震災の時も、近辺の火葬場はパンクした。火葬場に積み上げられたひつぎを見て、人間の命のはかなさを感じるしかなかった。

大規模災害時に、被災自治体が犠牲者を火葬する能力が限界を超えることを経験した私たちは、周辺自治体の火葬場を利用することを考えておく必要がある。そこで、厚生労働省は、「広域火葬計画」を47都道府県全てで策定した。100年前の関東大震災でも多くの遺体の処理に困ったのである。広域的な火葬体制の構築が焦眉の急でもあった。でなければ、東日本大震災のごとく火葬が追いつかず、困り果てた。県外での火葬、仮埋葬、または土葬したりして遺体を扱うしかなかった。

自治体によるネットワークの基礎ができたとはいえ、火葬場の整備や遺体搬送車の体制づくりも重要である。各自治体は連絡調整を行い、突発的な災害を想定しておかねばならない。厚生労働省も「広域火葬計画」の策定だけではなく、当然ながら予算的措置を講じておくべきである。災害が起これば、犠牲者が出ると決めつけておき、死者の尊厳を守り通す覚悟が政府と自治体に求められる。私はスポーツ人類学者として、世界各地の死後の扱われ方を学んできた。どんな方法で見送ろうとも、人々は丁重に遺体を扱い哀悼の誠を捧げていた。これだけは共通で、人間の死を尊崇の念で悲しんでいた。遺体を物として粗末に扱ってはならぬ。

経営

学術×現場
福島 規子 —10—

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。

気兼ねなくモノが言えますか
現場を何とかするのが旅館の支配人

現場で働く従業員が日々の業務の中から改善すべき課題を発見し、自らが進んで解決策を考え、実行する。これを「現場力」と呼ぶ。この現場力の強さが、組織のケイパビリティ（企業競争力を高める組織的能力）を高めていくと考えられている。

ところが、顧客とサービス提供者の接点であるサービス・エンカウンターが、機械化されていたり、職場への愛着心が希薄な非正規労働者だったりすると、十分な現場力は期待できない。フロントカウンターで3D画像の恐竜や女性キャラクタインの手順を説明したとしても、それらが眼前にいる顧客の心情を読み取り課題や改善策を提示することはない。

また、短期契約の派遣社員や時間給で働くパート従業員にしても、業務上の問題点は指摘するものの改善策を提案してくる従業員はまれだ。それでも、派遣のプロのようなベテラン接客係は「前の職場ではこうしていた」「このやり方の方が効率的」といった提案はするものの、受け入れ側は、「うちのやり方はこうだから」とにべもない。

さらに、最近ではベトナムやネパール、中国といった外国籍の労働者が急増し、バイキング会場を回しているのは、ほとんどが外国人労働者である。このような状況下で現場力を強化していくことは容易ではない。従業員一人一人が「目の前のお客さまを喜ばせること」をジブンごととして捉え、顧客の顕在あるいは潜在的欲求に、主体的かつ自発的に行動するような現場をいかに作り上げていくか。

この任を担うのがリーダーである。リーダーシップ論の教科書では、大概リーダーとマネージャーは違うと述べられているが、旅館のような小さな組織では、プレイングマネージャーとして現場に精通した支配人がリーダーシップを発揮しながら、マネジメントしていくほうがうまくいく。マネジメント（management）の動詞（manage）には、「管理する」「経営する」といった意味のほか、「何とか成し遂げる、何とかやっていく」という意味もある。つまり、旅館の支配人とは「現場を何とかする人」なのである。

「支配人は現場に入るな。もっとやるべきことがあるだろう」と言い放つ旅館経営者もいるが、現場の支配人はスタッフと同じ動き、働き方をしているわけではない。従業員一人一人の個性を見極め、ゴールにたどり着くための「フラットなチーム」作りに奮闘しているのである。以前のような頂点に支配人を据えた上位下達、上司の言うことを聞くだけのヒエラルキー組織では、現場の課題や改善策はあがってこない。

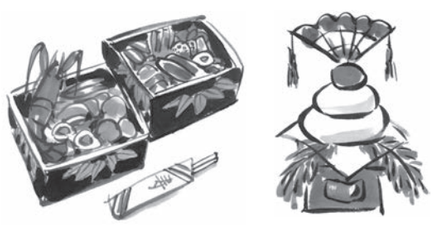
外国人労働者も含め全員が主体的に考え、自由に意見を言えるフラットな場を整えることで「心理的安全性」を備えたチーム、組織を編成することができるのである。

組織学習の研究者であるエイミー・C・エドモンドソン博士は、「誰もが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」を心理的安全性と呼び、従業員が不安を覚えることなくアイデアを提供し、情報を共有し、ミスを報告する風土を作ることで個人および集団の能力を引き出すことができるという。

現場力を支える組織風土の醸成。支配人の仕事は現場にある。

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



「和」の旅館文化を世界に伝える

日本旅館国際女将会

北海道 登別温泉郷 滝乃家 須賀 紀子
山形 深山荘高見屋 岡崎 純子
山形 展望露天の湯 有馬館 須藤 佳子
宮城 南三陸 ホテル 観洋 阿部 憲子
宮城 ホテル松島大観荘 磯田 悠子
福島 四季彩一力 小口 潔子
福島 雨情の宿 新つた 若松 佐代子
栃木 本家伴久 伴 真澄美
栃木 ホテルアオキ 青木 よしの
群馬 金盛館せいらぎ 須藤 美由貴
群馬 如心の里 ひびき野 養田 博美
群馬 万座温泉日進館 宮田まいみ
栃木 鬼怒川温泉 あさや 八木澤 美和
茨城 五浦観光ホテル 村田 和華子・村田 知世
神奈川 箱根吟遊 太田 清子
神奈川 箱根パークス吉野 西島 亜由子
静岡 白壁荘 鈴木 裕香
静岡 観音温泉 鈴木 和江
静岡 黒船ホテル 山本 未姫
石川 かよう亭 上口 和子
愛知 平野屋 平野 志保
岐阜 下呂観光ホテル しょうげつ 長坂 正恵
富山 ホテル黒部 中島 ルミ子
和歌山 富士屋 小渕 祥子
奈良 古都の宿 むさし野 山下 育代
京都 松園荘 保津川亭 奥村 純子
兵庫 紅葉館 別庭 あざれ 松本 富子
鳥取 皆生つるや 宇田川 富美江
鹿児島 指宿白水館 下竹原 成美
熊本県 阿蘇の司ビラパークホテル&スパリゾート 國米 由公江
熊本県 黒川温泉 ふもと旅館 松崎 久美子

お問い合せは 観光経済新聞社内 日本旅館国際女将会事務局
TEL.03-3827-9800 FAX.03-3827-9730 e-mail : info@kankokeizai.com

外客誘致と海外ポスピタリティ研修で1995年から活動しています。

Japan. Endless Discovery.