経営

価格転嫁率
旅館・ホテルは低下
帝国データ調査 状況依然厳しく

帝国データバンクが2月に行った価格転嫁に関する企業の実態調査で、コスト上昇分に対する販売価格への転嫁度合いを示す「価格転嫁率」が全業種計で40・6％。前回の昨年7月調査（44・9％）から4・3ポイント低下した。業種別では旅館・ホテルが31・2％で前回調査から7・7ポイント低下。価格転嫁に苦慮する厳しい状況が続いている。

価格転嫁率40・6％は、コストが100円上昇した場合に、40・6円しか販売価格に反映できず、残りの6割近くを企業が負担していることを示している。

前回調査から低下したことについて同社は「長引く原材料費やエネルギーコストの高騰、人手不足に伴う人件費の上昇などに対して、価格転嫁が追い付かない状況を示している」とする。

業種別で、旅館・ホテルが31・2％と、前回調査（38・9％）、前年同月調査（31・8％）からそれぞれ7・7ポイント、0・6ポイント低下した。

このほか飲食店が34・9％（前回調査比1・1ポイント減）、食品スーパーが36・4％（同4・5ポイント減）、鉄鋼・非鉄・鉱業が47・4％（同3・5ポイント減）、化学品製造が46・1％（同4・5ポイント減）など。

サプライチェーン別で、いわゆる「川下業種」に当たる旅館・ホテルや飲食店などの業種が価格転嫁に苦慮している様子がうかがえる。

「単価を大きく上げると来客数の減少が顕著になる」（飲食店）、「客観的に見てこれ以上の値上げは困難である」（飲食料品小売）など、客離れを危惧する声や、何度も値上げすることへの抵抗感が強く表れている。

正社員採用予定企業
4年ぶり6割下回る
帝国データ調査「人件費高騰で採用抑制」

帝国データバンクはこのほど、2025年度の雇用動向に関する企業の意識調査を行った。正社員について「採用予定がある」とした企業割合は58・8％と、コロナ禍の21年度以来、4年ぶりに6割を下回った。また非正社員は前年度比4・2ポイント減の41・7％。「特に中小企業では人手不足にも関わらず、厳しい経営状況や人件費の高騰で求人を控えるほか、賃上げが難しく採用難に陥るケースも少なくない」（同社）。

正社員の採用予定があるとした企業割合は、前年度の61・5％から2・7ポイント減と、2年連続で低下した。

このうち採用人数について、「増加」（見込みを含む）が21・7％（前年度比2・0ポイント減）、「変わらない」が28・4％（同0・8ポイント減）、「減少」が8・7％（同0・1ポイント増）。

逆に、採用予定がないとした企業割合は28・5％、同1・5ポイント増と2年連続で上昇した。

採用予定がある企業割合を規模別で見ると、大企業が83・6％、中小企業が54・4％、小規模企業が35・9％。規模により大きな差が見られる。

サービス、製造など9の業界別では、「2024年問題」に直面する運輸・倉庫が66・2％と最も高かった。「ドライバーの高年齢化により退職者が増加している。このままではさらに運転手不足に陥るため、若手社員も増加させたい。また、女性ドライバーも積極的に採用したい」などの声が上がった。

以下、金融（64・1％）、建設（64・0％）、製造（63・7％）、サービス（63・1％）、農・林・水産（60・0％）が6割台と高い比率。逆に、不動産（39・0％）と小売（45・3％）が5割未満と、低い水準になっている。

旅館、ホテルとも増加
1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今年1月の第3次産業活動指数（2015年＝100）は、宿泊業が前月比9・7％増の135・2。このうち旅館が同3・7％増の79・3、ホテルが同10・3％増の148・7と、ともに増加した。全業種計は同0・3％減の101・6。「総じてみれば第3次産業活動は一進一退で推移している」（同調査）。

指数はサービス業など第3次産業に属する業種の生産活動を総合的に捉えたもの。

ほかの業種を見ると、旅行業が同28・6％増の59・8。このうち国内旅行が同16・5％増の69・2。海外旅行が同4・6％増の38・4。外人旅行が同23・8％増の140・4。

遊園地・テーマパーク

小企業の売上DI 3ヵ月連続で低下
日本公庫調査

日本政策金融公庫はこのほど、全国小企業月次動向調査の2月分を公表した。同月の小企業の売上DIは前月比11・7ポイント減のマイナス11・5。3カ月連続で低下するとともに、4カ月ぶりのマイナス水準となった。非製造業6業種ではサービス業、運輸業、飲食店がマイナス水準に落ち込んだ。

DIは前年同月比で売り上げが増加の企業割合から減少の企業割合を引いた値（季節調整値）。調査は3月3～10日、同公庫取引先の1500社に行い、1276社から有効回答を得た。

サービス業が前月の8・8からマイナス9・6と18・4ポイント低下。運輸業（前月比20・1ポイント減のマイナス11・9）、飲食店（同26・2ポイント減のマイナス2・4）も前月のプラス水準からマイナス水準に落ち込んだ。

3月の見通しDIは、全業種計が前月比9・5ポイント増のマイナス2・0。

このうちサービス業が2・1、飲食店が17・3とプラス水準に回復する見通し。運輸業はマイナス0・7とマイナス幅が縮小する見通し。

京都中央信金の子会社
人材紹介が140件超える

京都中央信用金庫（京都市、白波瀬誠理事長）の関連会社、中信ビジネスサービス（京都市、西村崇社長）が2024年度に行った有料職業紹介事業の実績は、年度当初の目標の約3倍となる141件となった。年度途中から始めた高卒・外国人材サポートはニーズが高く、うち52件を占めた。

同社は22年4月、内閣府の「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者に採択され、23年8月から中小企業が求める人材を、提携する職業紹介事業者6社につなげる「片手型」の事業を展開する。

「企業側のニーズを深く聞き出していくうちに、必ずしも大卒である必要がないことや、体力や語学力などの点で高卒や外国人の方がニーズに合っていると思われるケースが少なからずあった」（中信ビジネスサービス・西村崇社長）という。そこで、同社は24年6月に高卒人材の採用支援を行うジンジブ（大阪市）と、同9月に外国人材の採用支援を行うYOLO JAPAN（大阪市）と連携。「幅広い求人ニーズに応えられるよう連携した結果、成約件数増につながった」（同社、北脇浩副社長）と話す。

求人案件は、これまで通り同信金の店舗網を活用して情報を入手。営業店からの紹介に加え、取引先からの紹介も増えた。成約件数は、24年度上期65件、下期は76件。24年度手数料収入は1800万円超。副業人材の補助金約1300万円を加えると、3100万円を超えた。

西村社長は「来期は成約150件を目指す」とし、「求人企業の潜在ニーズを的確に捉え、応えることが重要」と話す。

同事業を担当する同信金の安川淳史専務は、「取引先はどこも人手不足に困っている。課題解決、本業支援の一環として、今後さらに力を入れていく」と前向きな姿勢を見せる。

（記事提供・日本金融通信社〈ニッキン〉）

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

—49—

あるお宿の食事処リニューアル

あるお宿で念願の食事処をリニューアルすることが決まりました。30年ぶりの着手です。金融機関からも予算の範囲を含めた合意が出ています。あとは施工業者の見積もりを提出すれば、融資が実行される段取りになっています。

お宿の経営者は自分が思い描く理想の食事処のイメージを、空間デザイナーへ熱心に伝えています。

数カ月後、経営者が納得するデザインが出来上がり、施工の見積もりをもとに、いよいよ工事が始まります。

この段階で幹部会が開かれ、経営者が食事処の図面を幹部に初めて披露し、料理長へこの食事処に合うような器のセレクトと、夕食メニュー開発を指示しました。今回の目的は単価3千円アッププランの新設です。コンベンションホールでダイニングテーブルを並べた従来のスタンダード和食プランとは別に、中宴会場を改装した新食事処での最高金額のグレードです。

料理長は都会的な食事処のイメージに見合うような、斬新な和洋折衷の器を何種類か発注し、料理のメニュー開発を行いました。そして工事も進み、完成2週間前に試食会が開かれました。

料理長は新作料理と提供方法について、接客係に説明し、経営者が最終決定をします。

経営者はオープン間近でもあるため、若干の修正を指示しただけで、全体のOKを出しました。

実に30年間、修繕のみで何とか施設を維持してきたお宿です。この状況を何とか打開したいと、長年悔しい思いをしてきたこのお宿の経営者にとって、ようやく食事処がリニューアルし、久々にうれしい気持ちでオープンを迎えたのでした。

さて、その後はどうなったのでしょうか。予想外のことが続出してしまったのです。器が大きすぎてテーブルにいくつも食器が載らず、提供回数が思いのほか増えました。重くて形にこだわった器のため、洗い場での破損が目立つようになりました。また接客係の作業効率が悪く、このシフトに入りたくないとするベテラン接客係が続出しました。

客単価を3千円上げてのプランは当初は順調な入り込みだったのですが、今回のリニューアルは食事処だけ。客室やその他パブリック施設は元のままなので、全体のバランスの悪さが皮肉にも目立つようになりました。口コミ評価には、「頑張っているのは分かるけれど、なにかちぐはぐ」。これが高額プランのお客さまの声でした。

長い間定番和食料理ばかりを作ってきた料理長は、今回背伸びをしたのか、そのあとメニューの引き出しが続かず、失速ぎみです。

この新しい食事処は、経営者や料理長の「ひらめきの集大成」だったのです。それが商品としてお客さまに提供されたときに、お客さまからどのような反応が出てくるのか、オペレーションとしてうまく機能するかどうかはほとんど気にもかけなかったのです。

経営者がお宿のお客さまをイメージし、それに合致した新商品を造成していく場合は、うまくいく確率が上がります。しかし、自分の理想とお客さまの気持ちに大きなずれがある場合は、全く別の方向に向かう危険性があります。

経営者の理想を具現化すること自体は悪くはありません。わが宿のお客さまが喜ぶ食事のシーンを具現化し、それに自分の理想を重ね合わせる。このことが欠落してしまうと、せっかくのリニューアルが台無しになってしまうことがあります。

だが、実のところ、都市部ならともかく、よほど有名な温泉観光地でない限り、料理のカテゴリーにせよ、価格帯や営業時間帯にせよ旅館の宿泊客が満足するような夕食を常時、提供できる飲食店はほとんどない。

果たして、本当に、温泉観光地の旅館が、世界基準と言われる泊食分離の料金体系に合わせる必要があるのだろうか。

そもそも日本独自の宿泊形態である旅館と西欧に倣ったホテルでは、文化的側面も営業形態も異なる。長きにわたり日本の風習や文化を受け継いできた旅館には、それらを次の世代へと伝承していく使命と責任がある。特に、1泊2食の要である旅館の夕食（会席料理）が同調査から低下した場合に、コストが上昇分を販売価格に反映できず、残りの6割近くを企業が負担していることを示している。

前回調査から低下したことについて同社は「長引く原材料費やエネルギーコストの高騰、人手不足に伴う人件費の上昇などに対して、価格転嫁が追い付かない状況を示している」とする。

業種別で、旅館・ホテルが31・2％と、前回調査（38・9％）、前年同月調査（31・8％）からそれぞれ7・7ポイント、0・6ポイント低下した。

このほか飲食店が34・9％（前回調査比1・1ポイント減）、食品スーパーが36・4％（同4・5ポイント減）、鉄鋼・非鉄・鉱業が47・4％（同3・5ポイント減）、化学品製造が46・1％（同4・5ポイント減）など。

サプライチェーン別で、いわゆる「川下業種」に当たる旅館・ホテルや飲食店などの業種が価格転嫁に苦慮している様子がうかがえる。

「単価を大きく上げると来客数の減少が顕著になる」（飲食店）、「客観的に見てこれ以上の値上げは困難である」（飲食料品小売）など、客離れを危惧する声や、何度も値上げすることへの抵抗感が強く表れている。

学術×現場
福島 規子 —25—

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。

全員が同じコスチュームに着替えて食事をする光景

観光関連コンサルタントの某氏は、旅館に「こだわりの和食コース」を求める宿泊客は一部に過ぎず、今後は、旅館に会席料理を求めるような客は減少していくと予測する。

その理由として、企業・団体による接待や会食の機会の減少や、冠婚葬祭の簡略化によって会席料理に触れる機会が失われてきたことを挙げる。さらに、和食コースになじみのない両親のもとで育つ子供たちは、それらに接する機会がないため、「本格的な和食料理に縁遠くなっている家庭」が増えていると指摘する。

その結果、このような家庭で育った人たちが旅行で宿泊先を選ぶ際は、「収入や宿泊予算に関係なく、カジュアルな各国料理や外部のレストランを好むため、本格的な日本料理を提供する旅館・ホテルは敬遠される傾向にある」と断ずる。

本当に、そうなのだろうか。日常で会席料理に触れる機会がないことが「旅館での宿泊を敬遠する理由とは考えにくい。むしろ、日常で触れる機会がないからこそ旅館が和食文化を体験し学ぶ場となるのではなかろうか。

一方、交通業界に詳しい某アナリストは、テレビの情報番組で旅館の宿泊料金について問われると「泊食分離は世界の常識」とし、旅館の1泊2食の料金形態は、世界の実情にそぐわないと言い放つ。海外では、ホテルの宿泊料金は素泊まり、もしくは1泊朝食が主流で、夕食はホテル以外の地元のレストランで、その土地のものを使った料理を食べるのが一般的だという。よって日本の旅館でも、泊食分離を取り入れ、食事の選択肢を増やすことが望ましいと説く。

だが、実のところ、都市部ならともかく、よほど有名な温泉観光地でない限り、料理のカテゴリーにせよ、価格帯や営業時間帯にせよ旅館の宿泊客が満足するような夕食を常時、提供できる飲食店はほとんどない。

果たして、本当に、温泉観光地の旅館が、世界基準と言われる泊食分離の料金体系に合わせる必要があるのだろうか。

そもそも日本独自の宿泊形態である旅館と西欧に倣ったホテルでは、文化的側面も営業形態も異なる。長きにわたり日本の風習や文化を受け継いできた旅館には、それらを次の世代へと伝承していく使命と責任がある。特に、1泊2食の要である旅館の夕食（会席料理）を安易に手放してしまうことは、旅館文化存続の危機をも招きかねない。

また、旅館の夕食が提供しているのは、会席料理に託された食文化だけではない。

たとえば、すべての宿泊客が、同じコスチューム（民族衣装）、いわゆる「浴衣」に着替えて食事を楽しむ光景は、世界的にも類を見ない特異な文化的事象、風習と言っても過言ではない。

温泉文化をユネスコ無形文化遺産に登録する動きがあるが、和食が同文化遺産に登録された決め手のひとつに、雑煮の存在があったという。年があけた元日に、日本国民全員が、一斉に同じもの（雑煮）を食べる風習と、同じ雑煮でもその具材やだしの味が地域によって異なるというユニークさが評価されたらしい。

翻って、1泊2食で提供される旅館の夕食も同様、民族衣装に着替えて食事をする光景は、まさに日本固有の温泉文化、旅館文化と言える。世界基準に拘泥することなく1泊2食の滞在スタイルの課題を真摯に検討し、ブラッシュアップしていくことが重要だろう。

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

リアルのセミナーだから
体感できることがある

リョケン事例研究セミナー

●会場施設をじかに見てその経営者から生のお話が聞けます。
●宿泊するからこそわかる体験があります。
●旅館・ホテルどうしの語らいにも、大きな価値があります。

「次代へつなぐ果敢なチャレンジ」をテーマに4軒の旅館の取り組み事例から経営の重点課題の解決施策を見つけ出すセミナー。

詳細情報お申込はこちら▶

・会場施設（こころのおやど 自在荘）事例：「事業承継でつなぎ、深める おもてなしのこころ」
事業承継を担う3代目を中心とした高付加価値化プロジェクトの取り組み
・事例1：食べるお宿 浜の湯「成長を続ける繁盛旅館の経営戦略」（静岡県／稲取温泉）
・事例2：ときわの宿 浜とく「震災を乗り越えて～個人客・グループ客に対応する施設づくり」（福島県／いわき湯本温泉）
・事例3：斎藤ホテル「信州の魅力を伝える新ブランド“溪”で新たな顧客層を開拓」（長野県／鹿教湯温泉）

■開催日 2025年5月21日(水)～22日(木)
■会場 栃木県／新那須温泉 こころのおやど 自在荘
■参加費 受講料：無料 宿泊料・その他料金（1泊3食）：1名様 ￥33,000（税込）～

株式会社リョケン
■お問い合せはリョケン事務局まで e-mail:ryoken-contact@ryoken-jp.com
〒413-0024 静岡県熱海市和田町16番1号 FAX 0557-81-6246
TEL.0557-83-2120

リアルの講座だから
学べることがある

サービス技能向上講座

● 生の講師の話だからこそ、迫力をもって伝わるものがあります。
●参加者どうしの交流が刺激になり、また励みになります。
●会場施設のおもてなしからも、きっと多くのことが学べます。

旅館・ホテルの方々とおもてなしスキルを学びながら、課題を共有し、交流を図る「基礎技能マスター編」の集合講座。

詳細情報お申込はこちら▶

1. 接客サービスの品質を高める「サービスの心得と接客の基礎／ことばの選び方・話し方／料理提供のマナー」
2. サポートの必要なお客様への対応「ユニバーサルサービスの理解／多様なお客様の理解と求められる対応」
3. インバウンド対応を見直そう「今いるスタッフでインバウンドのお客様の評価を高めるために」
■「ゆのくに天祥」の「館内見学」と、満足度を向上させている「料理提供」を体験

■開催日 2025年6月23日(月)～24日(火)
■会場 石川県／山代温泉 ゆのくに天祥
■参加費 受講料：1名様¥36,000（税込）
宿泊料・その他料金（1泊3食）：1名様 ￥37,000（税込）～

株式会社リョケン
■お問い合せはリョケン事務局まで e-mail:ryoken-contact@ryoken-jp.com
〒413-0024 静岡県熱海市和田町16番1号 FAX 0557-81-6246
TEL.0557-83-2120