週刊 観光経済新聞
宿泊・旅行業・運輸・自治体（観光全般）
第2部

知恵と工夫で難局を乗り切ろう

企業紹介特集

識者3氏に聞く 旅館・ホテルの賢い投資戦略

コロナ禍が明け、インバウンドが急回復するなど観光業界がかつての活況を取り戻しつつある。ただ、深刻化する人手不足や諸物価の高騰など問題が山積。難局を乗り切るための知恵と工夫が求められる。ここでは「旅館・ホテルの賢い投資戦略」について識者3氏から頂いた寄稿とともに、旅館・ホテルをはじめとする観光関連事業者の経営に役立つ商品・サービスを提供する優良企業を紹介する。

青木 康弘氏
アルファコンサルティング代表取締役

いまが成長を高める機会

売り上げは好調のはずなのに、なぜか楽にならない―最近、多くの旅館・ホテルの経営者から同じ声を聞く。稼働率はコロナ前を上回り、客室単価も過去最高水準で推移している一方で、食材費・人件費・水光熱費は高止まりしている。設備投資は後回しとなり、壊れたところだけ最低限直すという判断に落ち着きがちだ。

しかし、いまは我慢を続ける局面ではなく、次の10年に向けて事業を組み立て直す絶好のタイミングだ。人手不足と物価高騰が続き、従来のやり方を守ること自体がリスクになりつつある。建物や基幹設備、情報システムなどが、一斉に更新期を迎えている。裏を返せば、事業基盤を総点検し、将来の成長力を高める絶好の機会である。

設備投資は本来、単なる現状維持のための支出ではない。老朽化に対応する更新投資、人手不足を踏まえた省力化投資、客単価やリピート率を伸ばす付加価値投資という三つを組み合わせて、自館の将来像を描くための手段である。

この投資でオペレーションがどう変わるのか、損益計算書のどの勘定科目に効くのかが見えたとき、設備投資は守りから攻めの手段へと変わる。

まず見直したいのが、日常の運営方法である。予約サイトや自社HP、電話予約はサイトコントローラーで一元管理しているものの、その情報を紙に印刷して現場に回し、客室の割り付けを手書きで修正している例はいまだに少なくない。料金設定も担当者の勘と経験に依存しがちである。調理場や清掃係への共有は紙の帳票を回覧し、シフトの引き継ぎも口頭やノートに頼る。設備の点検記録も外注業者の報告書に分散し、どの設備にリスクがあるのかをその場で把握しづらい―こうした運営実態は多くの旅館・ホテルで見られるが、改善の余地は大きい。予約・顧客情報・料金・客室状態・設備点検を一つの仕組みに集約し、誰もが同じ画面で確認できるようになれば、「特定の人のがんばりの、その情報を紙に印刷して現場に回し、客室の割り付けを手書きで修正している例はいまだに少なくない。料金設定も担当者の勘と経験に依存しがちである。調理場や清掃係への共有は紙の帳票を回覧し、シフトの引き継ぎも口頭やノートに頼る。設備の点検記録も外注業者の報告書に分散し、どの設備にリスクがあるのかをその場で把握しづらい―こうした運営実態は多くの旅館・ホテルで見られるが、改善の余地は大きい。予約・顧客情報・料金・客室状態・設備点検を一つの仕組みに集約し、誰もが同じ画面で確認できるようになれば、「特定の人のがんばりの伸びを抑えている要因は何かを確認する。人件費なのか、水光熱費なのか、売止の多さなのか、宿泊単価の頭打ちなのか。それが見えれば、どの設備投資が何年で回収できそうかをおおまかに試算し、優先順位を決められる。

国や自治体の補助金を活用する場面でも、この整理はそのまま生きる。中小企業省力化投資補助金では、設備導入前後の作業時間の改善を数値で示す必要がある。現状の課題、この投資で運営がどう変わるのか、業務時間を何%削減し、数年後に労働生産性をどこまで高められるのか―ここまで説明できれば、生産性と競争力を高める投資として評価されやすい。

この記事を読んでくれている方の中には、次世代経営者も多いだろう。子どもの頃や若手時代に、親世代・先代がバブル期の世相と向き合いながら経営を続けてきた姿を、どこかで見てきたはずだ。その後の長い低迷期を経て、設備に極力お金をかけないことが安全だという感覚が自然と受け継がれてきた面がある。

しかし、何もしないことが最も安全だった時代は終わりつつある。老朽化した建物や設備、人手不足を前提としていないオペレーション、高止まりした水光熱費を抱えたままでは、気づかぬうちに競争力が削られていく。設備投資は、将来どのような姿で宿を次の世代に渡すのかを経営者が自らの意思で選ぶ行為である。運営基盤、コスト構造、顧客体験という三つの視点から自館を点検し、取り組みやすいところから一つずつ取り組んでいこう。その小さな決断の積み重ねが、やがて周辺の宿とのはっきりとした差となって表れてくるはずだ。

設備投資は、経営者に加えて現場の責任者やスタッフを含めた宿づくりに携わる人の発想が生きる領域である。インバウンドや連泊・中長期ステイ、ワーケーション、一人旅、イベント参加を目的に訪れるファン層など、どの層をどの程度取り込むのか。土地柄や風土、歴史や食文化といった地域の物語を、仏ワインの世界でいうテロワールのように宿の個性としてどう組み込むのか。将来像が明確になるほど、客室やロビー、浴場、共用スペース、Wi-Fi環境、多言語対応などの設備投資は、狙いを定めた打ち手として機能する。

では、どこから動き出せばよいか。第一歩は、自館のボトルネックを客観的に洗い出すことである。直近3年分の決算書と稼働率、客室単価、口コミ評価、従業員アンケートなどを重ね合わせ、利益を変える。

小林 義道氏
プライムコンセプト取締役

AI活用の潮流見極めよ

外部環境の不確実性が増す中、観光・宿泊業界はかつてない変革期を迎えている。2025年は、新たな技術―とりわけ生成AIやAIエージェント―が業界の土台を揺るがすほどの存在感を示し始めた年と言える。深刻な人手不足や多様化する需要、地域観光の立て直しなど課題が山積するなか、AIは単なる効率化ツールではなく、旅の〝価値〟を新たに描き直すカギへと進化している。

「AIは敵か、味方か」。この問いがこれほど現実味を帯びたことはない。

国内ではAIの認知度こそ高いものの、活用率は30%未満にとどまり、安全性や信頼性への懸念も依然として強い。期待と不安が交錯する今、2025年に顕在化したAI活用の潮流とその意味、そして未来への道筋を見極める必要がある。

そして忘れてはならないのは、DXの本質は技術そのものではなく、観光の現場が生み出す価値をいかに高めるかにあるという点だ。AIはその価値を磨き、未来の観光を新しい景色へと導く力を持っている。

旅の計画段階では、AIの存在感が一段と高まっている。予算や目的を入力するだけで旅程案を生成する「AI旅行エージェント」は、情報収集の負担を大幅に軽減する。

JTB総研の調査でも、週1回以上生成AIを利用する人の約8割が旅行分野で活用経験ありと回答しており、若年層を中心に利用が広がっている。

特に意義深いのは、これまで〝旅をあきらめがちだった人〟への支援だ。車椅子利用者や医療・介助の必要な家族との旅行など、条件が複雑な旅ほど計画が難しい。しかしAIなら、バリアフリー設備や移動手段、医療対応などを瞬時に整理し、「安心して選べる旅」を提示できる。生成AIの普及は旅のハードルを下げ、〝あきらめない選択肢〟を広げる力を持っている。

宿泊業の現場では、AIが人手不足や多言語対応を補うだけでなく、〝新しいおもてなし〟を形づくる存在になっている。予約管理や在庫調整、問い合わせ対応をAIが担うことでスタッフは接客や体験づくりに集中でき、さらに顧客データやクチコミの整理で隠れたニーズが見え、改善のスピードも上がる。実際の旅館では、AI分析をもとに若手スタッフが配膳や演出を工夫し、「判断が早くなり助かる」という声もある。

ただし旅の醍醐味は「新しいものとの出会い」に尽きる。その瞬間を生み出すのは、地域の風土や対話、場の空気を読む感性など、AIでは代替できない。ここにこそ産業の本質がある。

だからこそ観光業界はAIを脅威ではなく〝味方〟として活用すべきだ。AIが定型業務を担えば、人が生み出す価値はいっそう際立つ。AIに代替されない産業だからこそ、観光業こそAI活用の先頭に立つべきである。

観光を取り巻く環境はこの次の10年で大きく変化する。少子高齢化による人手不足は深刻で、WTTCの報告では2035年までに世界で4300万人超、日本だけでも約211万人の労働力ギャップが生じると予測されている。

そのなかで鍵となるのがAIの活用である。混雑回避・需要予測、業務効率化など、AIは現場の負担を大きく減らす有力な手段だが、その力を発揮させるには〝AIを使いこなせる人材〟が欠かせない。

特に重要なのが現場や組織をけん引するリーダーだ。AIに目的を正しく伝え、期待する結果へ導く「言語化能力」は必須となる。これは人との対話やマネジメントにも通じる。

こうした力を育てるために、社内研修の強化や外部専門家の活用など、早い段階からの教育投資が求められる。

AIは万能ではない。しかし、私たちがどう生かすか次第で、人と地域、そして観光の未来に新しい光をもたらす力を持っている。「AIは愛」―それは単なる語呂合わせではなく、技術を人のために使い、より良い社会をつくろうとする姿勢そのものだ。

観光は、人が人を思い、心を動かす営みである。だからこそAIは、代わる存在ではなく、共に歩む〝頼もしい相棒〟であるべきだ。

未来をつくるのは、いつの時代も私たち自身だ。だからこそ観光の明日は、これまでより豊かで、温かく、可能性に満ちている。

月花 拓美氏
グッドマンサービス代表取締役

短期就業から関係人口へ

地方の観光産業は今、コロナ禍からの需要回復とインバウンド拡大により客足が戻っている一方で、深刻な人材不足という構造的課題に直面している。特に地方では、若年人口の減少や都市部への人口流出が続き、宿泊・飲食・観光サービスを担う労働力の確保がますます難しくなっている。需要は戻っているのに、働き手がいない―このギャップが地域の観光産業の成長を阻む最大の要因となっている。

こうした状況に対して近年関心が高まっているのが、リゾートバイト（短期就業）という働き方を戦略的に活用するアプローチである。当社が行っている〝観光地特化型の人材派遣サービス〟はこの「リゾートバイト」を通して〝観光地〟と〝人材〟を結んでいる。

リゾートバイトは、観光シーズンに合わせて短期間だけ働く形態として広く知られているが、単なる労働力の補完にとどまらず、地方の観光地に新しい価値をもたらす可能性を秘めている側面に、今後の観光業の人材戦略として注目したい。

その一つが、〝関係人口〟の創出である。

関係人口とは、移住者でも観光客でもない、〝地域と多様に関わる人々〟を指す。短期のリゾートバイトを通じて地域に滞在する人は、働く体験を通じて地域に愛着を持ち、再訪したり、他の人に紹介したり、さらには将来的な移住や長期就業につながることもある。

実際、観光地での短期就労をきっかけに「その地域が好きになった」「将来も関わり続けたい」と感じるケースは多く、地域側から見れば〝未来の担い手候補〟となり得る存在だ。

この観点から、今求められているのは、単なる採用施策ではなく〝観光地と人材との関係づくりを含めた「就業の体験化」〟という発想である。働き手を〝労働力〟として捉えるのではなく、まずは「短期でも気軽に働ける」「地域を深く知るきっかけになる」ような体験型の就業機会を提供することで、人材との長期的な関係性を築くことができる。

この「就業の体験化」は、地域と働き手の双方にメリットをもたらす。働く側は、旅をしながら就業し、多様な価値観に触れることができる。地方での暮らしを〝お試し〟できるため、移住を検討する前段階として有効だ、という声もある。一方、地域側にとっては、繁忙期の人手不足を補えるだけでなく、地域の魅力を理解したファン層を増やすことにつながる。短期就業の経験者がSNSで地域の魅力を発信すれば、採用広報としても高い効果を生む。

また、実際に派遣人材の受け入れをしているホテル・旅館等からこんな声をいただくことが多くある。「地元では当たり前だと感じていたことも、外から就業に来てくれた方が改めて〝この土地の魅力〟に気付かせてくれることがある」「さまざまな土地から、さまざまな背景を持つ人材との就業で、元々の就業スタッフ・社員も大いに刺激をもらえる」。これこそ〝単なる労働力の補完にとどまらず、地方の観光地に新しい価値をもたらす〟点だとも感じる。

地方の観光産業を支えるうえで、今後さらに重要になるのが、全国各地での人材交流を促す仕組みづくりである。地域ごとに繁忙期が異なるという観光業の特性を生かせば、短期就業者が季節に応じて複数の観光地を巡る〝循環型の働き方〟が可能になる。これにより、地方同士が人材を奪い合うのではなく、互いに送り合う協力関係を築ける。多様な地域で働いた経験を持つ人材は視野が広がり、将来的には観光の高度人材として地域の中核を担う存在へと成長していく。

総じて、地方観光の人材戦略は、単なる〝採用の強化〟から、地域と多様な人材をつなぐ関係づくりの戦略へと進化しつつある。リゾートバイトはその入り口となり、就業の体験化は地域の魅力を知ってもらう機会を創出し、関係人口は地域の長期的な担い手へと育っていく。この循環を生み出すことこそ、地方の人材不足を根本的に解消し、観光地として持続的に成長するための鍵である。

観光業に特化した人材派遣を行う当社としては、地方観光地と連携し、〝その土地の魅力〟と〝観光業の魅力〟をいかに広めていくか、今後もより実効性のある手法を探り続けていきたい。〝観光の持つ素晴らしい可能性を信じているからこそ、「観光業で働く」ことを明確に意識していない〝潜在層〟に、リゾートバイトを通して〝まずは就業を体験してほしい〟のだ。

地方観光の未来は、「短期で働く人」をいかに「地域の仲間」に変えていけるかにかかっている。地域と人材が互いに価値を感じ合いながら関係性を深めていく。そんな新しい観光地づくりの潮流が、今まさに始まっている。