

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 3 年 6 月 20 日現在

機関番号：22301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2020

課題番号：18K11843

研究課題名(和文)小規模旅館業の労働生産性向上に資する実証的研究

研究課題名(英文) Research contributing to the improvement of labor productivity in the small-scale inn industry

研究代表者

井門 隆夫 (IKADO, TAKAOTAKAO)

高崎経済大学・地域政策学部・教授

研究者番号：60619138

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、宿泊業の60%を占める資本金1千万円未満の宿泊業に多い小規模旅館業の労働生産性について、生産性の低さの要因と改善の方向性を調査研究したものである。研究方法はフィールド調査を軸として、決算書の分析と経営者へのインタビュー調査等を行った。その結果、労働生産性を規定する主要因は、施設や労務効率といった表面的な問題ではなく、家族のみが出資する小規模事業者では、資産を担保とする連帯保証制度と多くの経営者預金が低収益性や債務超過を誘発し、結果として生産性を低めているという結論を得た。その改善に向けては債権法の改正のほか、新需要開発による収益性向上と家族以外の出資を促すスキームづくりが求められる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

観光研究分野の中で旅館業経営に関する研究は数多くない。その一因として旅館業は小規模事業者が多く、決算状況が開示されていないという事情があり、本研究では研究者の人脈及び商工会議所の協力により決算データを手入、分析できた点で意義がある。労働生産性については、業界全体が指摘を受けることが少なくないが、その構造の背景には、小さな資本で大きな借入れをして事業を興し、人口増加・経済成長を前提とした需要を対象としてきた事業モデルの存在がある。その結果、人口減少時代において収益力の低下や債務超過といった現象が起きている。今後は対処療法的な改善ではなく、資本のあり方の見直しを含めた根本的な対策が求められる。

研究成果の概要(英文)：This study investigated the labor productivity of small-scale inns, which are often in the accommodation industry with capital of less than 10 million yen, which accounts for 60% of the accommodation industry, to determine the factors behind their low productivity and the direction of improvement. The research was based on field research, including analysis of financial statements and interviews with managers. As a result, it was concluded that the main factors defining labor productivity are not superficial issues such as facilities and labor efficiency, but that in small businesses where only family members invest, the joint and several guarantee system using assets as collateral and many management deposits induce low profitability and insolvency, resulting in low productivity. In order to improve this situation, in addition to revising the credit law, it is necessary to improve profitability by developing new demand and creating a scheme to encourage non-family members to invest.

研究分野：観光学

キーワード：旅館業 労働生産性

1. 研究開始当初の背景

研究対象とする宿泊業において、資本金1千万円未満の小規模事業者は全法人の60%を占めるものの、労働生産性(ここでは従業員1人あたり付加価値)は2,109千円大・中規模に比べて低く、業界として政府から指摘を受ける要因になっていた。施設効率を表す代表的な指標である平均客室稼働率については、中・大規模旅館が多く加盟する日本旅館協会調査では業界平均は59%である一方、全数調査である観光庁・宿泊統計調査では37%と差が生じており、小規模宿泊業の施設効率の低さもその一因と考えられている。その背景には、平日需要の不足や、家族経営や経営者の高齢化ゆえ休業日が多いと思われること、ITを活用できていないこと、効果的な販売や業務管理ができていないこと等が考えられる。そこで、本研究では、小規模宿泊業の典型業態である小規模旅館業に着目し、質的調査による小規模旅館業の低生産性の実態把握と解決策の考察を行うこととした。

2. 研究の目的

本研究では、小規模旅館業の低い労働生産性について、幅広くその要因を分析し、改善策の考察を行うことを目的とした。労働生産性に関しては、施設効率に加えて労務効率の悪さも要因とされやすく、投入労働量の適正化と人件費ダウンにより、短期的な生産性改善に向かわせる策が対策の主流になっていた。しかし、そうした改善策が従業員の疲弊と離職につながり、その結果離職率が高まり、非熟練者の増加から一層の生産性低下を誘発するおそれも考えられた。そのため、労働生産性の改善に向けては、業務効率以外の原因も追究し、根本的な対策を検討する必要があるのではないかと。本論ではそうした仮説に基づき研究を進めた。

3. 研究の方法

(1) フィールド調査

本研究では、3年間にわたり、観光業で栄え、宿泊業の集積地である三重県鳥羽市の小規模旅館業約30者に対して、継続調査を行ってきた。研究初年度には損益計算書等をもとに各事業者の労働生産性を算出し、分類を試みた。また、労働生産性の高い地域の経営者と地元商工会議所の協力のもと、目指すべき地域のあり方を考察し、定期的な検討会を設けてDMC(まちづくり会社)の設立等につなげてきた。最終年度には、労働生産性の低さの要因の一つであるIT化の取組み状況について調査を行い、地域ではその結果をもとに、ITツール導入に向けた取り組みも行うことになった。

(2) 先進事例調査

研究方法で重要な点は、労働生産性を測る上で個別事業者の決算データを把握する点であり、直接・間接に各経営者に開示を依頼し守秘義務のもとにデータを収集した。そのため、開示をいただけない限り労働生産性を把握できず、フィールド調査の対象者以外の事例については時間をかけて各地で探索を行い、高労働生産性の事業者の発掘を行った。探索の手法として、旅館のM&A(株式譲渡)を受けている事業者に着目し、その中から労働生産性の高い事業者を選択してその運営力や利益創出力等の生産性改善策についてインタビュー調査を実施した。

(3) 試行観察調査

労働生産性に影響を与える変数として季節・曜日の繁閑があり、繁忙期及び週末には人手が必要となる一方、閑散期や平日には不要となるという特性から、小規模旅館業ではスポット的な非正規雇用労働者に依存している。しかし、そうした労働者の高齢化も進み、人手不足が恒常化して客室稼働率が高まらないという状況も観察された。特に人手が不足する季節は夏期・年末年始等であり、大学生の休暇時期と重なることから、期間中に大学生のインターンシップとして旅館運営を委ねる調査を実施して収益や顧客評価の観察を行い、高齢従業員に代わる人材プールとしての可能性を探った。

4. 研究成果

(1) 旅館の分類とその特徴

鳥羽市における労働生産性調査において、小規模旅館業を労働生産性と付加価値額から「(a)副業型家族旅館」「(b)人件費過大旅館」「(c)高労働生産性旅館」「(d)高資本装備率旅館」の4つの形態に分類した。

最も多いケースは(a)副業型であるが、実態として食材仕入れや消耗品等に関する費用を自家消費分として計上する家事按分も可能なため報酬を低く抑えられ、人件費を少なくできる一

方で、設備投資の減価償却費を多く積む傾向がある。また、償却後営業利益を少額に抑える利益調整を行うため、付加価値は小さく、かつ労働生産性も低くなる。その一方で、キャッシュフローは十分にあり生活への不安はない。

また、一般的に問題視されやすいのが(b)人件費過大型であるが、人件費過大の理由は、比較的給与の高い従業員数が過剰で、オペレーションが効率化されていないためである。とりわけ、手数が必要となる部屋出しを行い、料理の品数と提供回数の多い旅館があてはまった。組織的にも、高齢社員と若年社員が混在しているため、若年社員が長続きしないというケースも少なくない。目先の解決策としては、単価アップを図ることであるが、従業員の回転が速く、教育が追い付かないためサービス向上に至らず、利益が少なく改装もままならず施設の老朽化が進むために難しく、むしろ逆に、集客のための単価ダウンを採らざるを得なくなっている。

(c)高労働生産性型だが、旅館が行っていることは、目指すべき働き方と言われることの多い従業員の多能工化とは真逆で、正規雇用を減らして主婦層のパートタイムを活用し、需要に応じてシフトを組むオンデマンド勤務であった。本調査エリアは、漁業も盛んな地域であり、家を守る主婦の役割が昔ながらに残っていることが背景にある。また、配偶者控除の上限が2018年に150万円へと引き上げられたことでパートがしやすくなったという心理も生まれている。調査エリアのこのカテゴリーでは、パート比率が高いほど労働生産性が高いという結果となった。

(d)高資本装備率型は、資本(資産)を増やし、資本装備率を高めた旅館群であり、小規模事業者の中でも比較的客室数の多い(20~30室程度の)旅館があてはまった。このカテゴリーの旅館群は、客室稼働率が季節・曜日で平準化され、正規社員を雇用している事業者であり、最終的に目標とすべきカテゴリーである。

(2)労働生産性を下げる要因

小規模宿泊業の労働生産性を阻害する要因には、オペレーション要因、マネジメント要因、集客要因、需要要因、資本要因、の5つの要因が存在する。

オペレーション要因に関しては、かつてから指摘されるように、一度に大量のサービスを多人数で対応するため業務効率が悪くなり、人時生産性の悪化につながり、従業員のパートタイム化が進んでしまうなどが挙げられる。その背景には、従業員の高齢化があり、これまで通りのオペレーションの変更やIT化を進める場合、退職も辞さないと言われるケースが調査でも散見された。そのためオペレーション改善の可能な旅館は都市近郊等で比較的人材採用がしやすいエリアに偏重し、人材採用が容易ではない地方エリアにおいては、高齢従業員といえども退職されるとオペレーションが成り立たず、オペレーションの変更ができないという事情があった。

マネジメント要因としては、小規模旅館の経営者もオペレーションに従事してしまうため、経営ノウハウに疎く、結果として労働生産性向上の動機に乏しくなるという傾向がみられた。特に、経営者が調理を行うような家族経営の旅館では、女将が営業を担い、会計は税理士に外注する実態が多く、自社の財務を把握できていないケースが多くみられた。

集客要因としては、地方立地のため、平日の低稼働率、競合による低単価、個人化による同伴率低下により低収益となる結果、営業赤字・債務超過が続き、本来であれば休廃業へと向かうべきところ、多頻度、多額の補助金受給や金融機関の判断により企業のゾンビ化が進み、地域内競合が解消されない状況がある。

需要要因に関しては、実質賃金指数の断続的低下に伴い、各年代とも旅行実施率の低下が続いているものの、新需要創造がなされていない点が挙げられる。需要を創造するために、中小企業の最低賃金をアップし消費につなげるというフォーディズム的政策が進められているが、賃金アップが消費にまわるという保証はなく、企業収益を圧迫する恐れから反発を受けている。

これまで小規模旅館業は、小さな資本でも土地を担保とすれば、金融機関からの借り入れができた。その一方で、明治以来の債権法で定義される個人保証により経営者は債務を個人資産で保証することが前提とされ、本来上げるべき利益は預金にまわり労働分配率が高まらない。また、過剰債務のために後継保証人が育たず、経営者の高齢化にもつながってきた。こうした点は、資本要因としてまとめられ、他の全ての要因にもつながる要因となっている。そのため、資本構造の改革なしには小規模宿泊業の改革はなし得ない。

(3)結論

小規模旅館業の労働生産性は、施設や業務効率といった表面的な要素ではなく、小資本に過大債務という高レバレッジ状態もしくは債務超過の恒常化が根本的な要因として考察できる。その背景には、大企業には多く見られない債権法で規定される連帯保証制度による経営者の預金シフトが金融機関の思惑と合致しており、日本独特の法制度を背景として、債権者である金融機関とオーナー経営者の共通利益が生産性を低める要素になっている。この解決のためには、土地等の資本を担保とした融資に依存せず、事業計画をもとにファンド等から新たな出資を受け入れ、連帯保証付き融資を減らし、リスクを経営者以外に分散させるなどの資本上の変更が有効と思われる。そのためには、滞在需要等の新たな需要を掘り起こし、食事提供を減らして利益率を高め、ファンドの期待利回りを回収できる業態へと進化する必要がある。またそうした政策は地域を挙げて行うためにも、ホールディングス化等一部リーダー事業者の育成と支援が必要にならう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 井門隆夫	4. 巻 708
2. 論文標題 地方小規模宿泊業（旅館業）における労働環境	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 74-86
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 井門隆夫	4. 巻 708
2. 論文標題 地方小規模宿泊業－旅館業－における労働環境	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------