

より発展していくために求められる成長のロジックとは 過去の反省から紐解く旅館の未来

日本人に広く愛されてきた旅館ですが、人手不足や業務効率化など、様々な課題に直面しています。伝統だけでは生き残ることが難しい時代を迎える中、日本が誇る文化としてさらなる発展を遂げていくためにはどうしたらいいのでしょうか。今回は箱根湯本温泉ホテルおかだ 常務取締役の原洋平さんをお招きし、当協会（一般社団法人宿泊施設関連協会/JARRC）理事長の林悦男と、旅館の未来について深く語り合っていました。



オペレーション再定義の失敗が招いた 業務の煩雑さと非効率な働き方

林 様々な課題が挙げられている旅館ですが、あらためてどんなところが過去の反省点だと考えていますか？

原 大きなところでは、時代の変化への対応ですね。かつて旅館には団体客が多く訪れていました。それもあって、旅館内に団体向けのオペレーションが構築されていたと思います。それが時代の流れと共に、だんだんと個人化していきました。

林 近年ではインバウンド需要も増えてきて、旅館を訪れるお客様はますます多様化しています。

原 それが今の旅館の難しさにも繋がっています。その中でどう対応して

いったかと言うと、団体オペレーションの上に、国内個人、そして海外のお客様向けのオペレーションを積み上げてしまいました。

林 本来であれば、時代の流れに合わせて伝統的な働き方から「捨てるもの」と「守るもの」のバランスを取って、新しい働き方を構築しなければいけません。ところが、団体客から個人客へのシフトという旅館特有の課題の中で、オペレーションの再構築が上手くできていなかったのですね。

原 そうです。新たなニーズに対して仕事を作っていくので、どんどん業務が積み上がっていきました。その結果、全く業務効率化ができて、ガチガチの状態です。本当ならやめるべき業務もあつたはずなので、ここは反省しなければいけないと思います。

林 業務効率化と並んでよく挙げられるのが、人手不足の問題です。ただ一言で人手不足と言っても、「応募者が減っている」「応募はあるけれど応募者の絶対数が足りない」「適切な応募者ではないために不採用が多い」というパターンがあると思いますが、現状はいずれになりますか？

原 明らかに応募の絶対数が減っていますね。その中で、各旅館は人材を確保するために外国人材などにも広げて、なんとか雇用を確保しているのが現状だと思います。当然、その中では色々な国の方と一緒に働きま

林 それは、全てを各旅館で賄うのは大変だからエリアで外国人寮を作るといった協創の話にも、先ほどの伝統的な働き方から捨てる場所と守るところの取捨選択にも繋がります。ということとは、人手不足と業務の効率化の課題は、おそらく同時に対応しなければいけないテーマなのでしょうね。

タッチポイントの再定義で 生産性と顧客満足度の向上

林 旅館とホテルで考えた時に、ホテルの方が運営効率がいいのではないかとこの考え方があります。例えば食事の仕方でも、旅館はテーブルをくっつけて8人でも一緒に食事ができるように臨機応変に対応しますが、ホテルではそうした対応は基本的にはしません。これもある意味では、業務効率化への考え方の違いと言えるかもしれません。

原 私が思う旅館とホテルの大きな違いは、お客様が旅行に行った時の体験の仕方です。ホテルの場合はやはり泊まることにフォーカスが当たっていることで、メインは宿泊の時間になります。でも、旅館の場合は、まず少しお部屋でくつろいでからお風呂や食事を楽しんでから、もう一回お風呂に入ったたりお土産を見たりして旅館で過ごします。

林 確かに、何となく長い時間を旅

館の中で過ごすことが旅館の体験だという考え方は日本人の中にはありますね。

原 だから我々はお客様とのタッチポイントが非常に多いです。ですから、スタッフにかかるコストに対する効率の意味で言えば、どうしても旅館の方がかかります。また、お客様とのタッチポイントが多い分、教育も色々しなければいけません。それは小さな旅館であっても、全てフルスケで行う必要があります。

林 今、非常に良いヒントを一ついただきました。これまでに人間がどんな仕事を1日しているのかということは計測したことがあります。しかし、お客様が1日滞在した時に、どれくらいの時間、スタッフと接触しているかということを計測したことはありません。

原 私もそこを計測したことはないですね。

林 例えば、一泊5万円の旅館だった

として、お客様と5時間接触しているのと10分しか接触していないのでは、時間単位の生産性が違うと今さらながら気がつきました。

原 なるほど。時間当たりの生産性を高くしたいなら、タッチポイントは少ない方が良くなりますね。

林 逆にホスピタリティで考えれば、生産性が低い方が良くなり、経済理論とは合わなくなってしまう。

原 タッチポイントの話が出ましたが、私もタッチポイントが多ければ必然的に顧客満足度が上がるかと言えませんが、そうではないと考えています。例えば旅館の場合、人的チェックインの際には事故防止のために、お客様に色々確認をします。これはどちらかといえばお客様に負担を与えているのであつて、その時間はお客様にとっては満足度を上げる時間ではありません。

林 そのケースだと、おっしゃる通り、ただのタッチポイントですね。

原 だから、本来は顧客満足度が上がるところのタッチポイントを増やすべきです。そうではないところはシステム化をして排除していくのが、より生産性の向上には向いていると思います。

林 自動チェックイン機でタッチポイントを減らしたら、サービスが低下するとよく言われました。しかし、初めてのお客様であれば丁寧に説明することでホスピタリティが上がるかもしれませんが、リピート客など説明を求めない人にわざわざタッチポイントを作ったら迷惑になります。

原 他にもお客様が並んでしまうことだつてあるはずなので、丁寧に対応することによるマイナスの面も生まれると思います。

林 仮にそれがもし成立するのであれば、タッチポイントを求めない人にはタッチポイントを作らないことがホスピタリティになると考えを変える必要があるかもしれませんね。要は要望されていないタッチポイントはなくて

す。日本人が大半だった時のように、全体の5%だけが二食付きではなくなる程度であれば売り上げ減としか考えませんが、半分となればオペレーションがガラッと変わります。経営の体質も切り替えて、人手をかけなくても品質の良い料理をしっかり提供できる体制にし、食事を希望される方には付加価値として提供する。そうではない方には街に出てもらって体験を楽しんでいただければ、何か新しいことも生まれてくると思います。

林 全くその通りだと思います。でもそれだと仲居さんなどはやはり自分たちでおもてなしをしたいと思いますので、何で外に出してしまうのと感じてしまいますか？

原 物事には功罪の両面があるのだなと感じますが、人手不足になったことでこれまで対応してきた全てを旅館が対応しきれなくなっています。そういう意味で、食事をとらない方が増えることで、逆に少ない人数でもできる範囲のことをしっかりやり切れると



箱根湯本温泉ホテルおかだ 常務取締役 原 洋平

いいという考えですが、旅館の立場ではそう割り切れますか？

原 それは他の部分でサービスをしたリ、お客様のプラスになるタッチポイントを増やすことにフォーカスしたりするだけの話なので、問題はないと思います。ただ、注意しなければいけないのは、旅館ごとに色々な考えがあつて、お客様が滞在中は例外なくタッチポイントを作ることを理想にしている宿もあります。そこはその宿の特色として尊重しなければいけません。

いう一面もあるようです。

林 なるほど。それは人手不足の思わぬ副産物と言えますね。

システムの共有化でコスト削減の実現を

原 結局、顧客がシフトしてきた時に旅館は全てに全力で応えようと思つて、経営として考えると、本来客層が変わってきたら何をすれば一番利益が上がるかの分析がしつ

インバウンドの拡大で生じた観光ニーズの変化

林 顧客ニーズの変化においては団体客から個人客という流れと並んで、インバウンド客の増加も大きな要素だと思えます。実際のところ、旅館は日本人のお客様と海外のお客様でどこに違いを感じていますか？

原 箱根の場合では一番わかりやすく違うと思うのは、日本人であれば夕食を食べる割合はだいたい85%から90%です。でも、外国人観光客の場合、7割ほどは食べません。知らないということもあると思いますが、そもそも私が海外に行つて二食付きのホテルがあつたとしても、おそらくは予約せずに外へ食べに行くと思います。

林 遠くに旅行へ行けば行くほど、普通は宿だけではなく街の中も歩きたいと考えますね。

原 そう考えると、やはり外国人の楽しみ方は日本人と違ってくるだろう

かりできていなければ、リソースを集めてできません。この辺りはデータに基づいて戦略をしっかりと紡ぎ出せる仕組みを作っていくべきだと思います。

林 旅館システムも、今までのオペレーション主体のシステムからデータ分析主体のシステムへと徐々にシフトしていかないとはいけません。ただそうすると、ホテル業界でいうところのレベニューマネージャーやデータサイエンティストといった存在が重要になります。そういう方々をちゃんと雇っている大規模旅館はいかかもしれませんが、規模の大きな旅館は大変ではありませんか。

原 おっしゃる通りです。事実として30室以下の旅館が圧倒的に多い現実もあつて、なかなかシステム投資までは手が回りません。

林 例えレベニューをしたとしても、30室ではあまり効果が期待できませんから、小規模旅館だとしにくいですよ。

原 そうなんです。レベニューをした

うと思えます。先ほど日本人の旅館滞在に関する考え方の話をしましたが、外国人は長く旅館で過ごすよりも、地域全体を楽しみたいと考える方が多いです。

林 そこで問題になるのが、これまで日本人観光客が多かったエリアの飲食店があまり発達していないことですね。ただ、外国人が増えたことで結果的に増え始めている状況と聞きます。

原 確かに増えてきていますが、飲食店予約が上手くできないという事情もあつて、コンビニで買ってしまつ方も多いです。すると、旅行体験の質が落ちてしまうことに繋がってしまうので、旅館が地域ともしっかりとダイナミックに連携をするような仕組みも必要だと思えます。

林 それはかなり大きな変化が生まれそうですね。

原 仮に、外国人観光客が増えて二食付きの需要が半分になるとしま

方が絶対にプラスになるのですが、それが100室、200室とある大規模旅館と30室の小規模旅館では効果が全く違います。それでも、投資は同じようにかかつてしまつところが、旅館の難しさだと思います。

林 要するに、ITはデータ量ではなくシステム量です。だから、データ量に多い少ないがあつても、システム費用がほぼ変わらないということですね。

原 ただ、これも最近クラウド化してきていて、色んなことがサブスク型でできるようになっています。それもあつて、小規模旅館でも、以前よりはITを活用できる環境になっていきます。一方で、来ていただいたお客様に快適に過ごしていただくことに注力をかけてきたのが旅館なので、なかなか人材投資に目が向かないということが課題ではあります。

林 今のお話をメーカー側の立場から考えます。クラウドには客室単位、あるいは固定の月額単位の料金形態



一般社団法人 宿泊施設関連協会 (JARC) 理事長 林 悦男

があるけれども、コンピュータの世界では浸透しているトランザクション単位の料金形態が宿泊業界にはまだないということではないですか？

原 そうです。

林 なるほど。部屋数と毎月の固定に加えて、トランザクション単位の料金設定ですか。いや、これは成立するかどうかは別にして、非常に良いヒントをいただきました。

原 他にも、旅館のオペレーションが宿ごとにバラバラすぎて、クラウドで共通化したものが旅館ごとのニーズに上手くマッチするかという問題もあると思っています。結局、今のPMSはデータだけがクラウド化していて、ツール自体は宿ごとにカスタマイズされている状態です。

林 これは我々としても悩みの種です。クラウド化したらカスタマイズがほぼできなくなり、システムによって各旅館の特徴が出しにくいという課題

ルフ化して、違和感なくお客様自身に行っていただけるよう上手く誘導していく。すると、従業員の負担も減り、業務効率化されるというわけですね。

林 シェアはお客様にサービスとコストを分散させないための努力だと私は考えています。また、セルフを手抜きだと思われる人もいるかもしれませんが、そうではなくて作業内容を変えていくための手段であるという感覚でいなければいけないと思っています。

正しい情報で選択肢を与えることが旅館やエリアの魅力増大に繋がる

林 これからの旅館を考えた時に、宿泊特化型ホテルと同じ土俵に乗ってしまつては、効率の面でどうしても負けてしまいます。だからこそ、旅館の特徴である雰囲気や食事、温泉といった要素をどう発信していくのが重要です。

原 それでは言えば、海外OTAだと旅館の料理の内容が上手く伝わらないという課題があります。アレルギー

題が出てきます。もちろん、できれば旅館の特徴が出るようなシステムを提供したいのですが、それはクラウド化で皆がシェアして使うという考え方に相反する固有の使い方になります。

原 そうすると、小規模旅館にとっては費用の負担が大きくなつてしまふということですよ。

林 そこで、個人的にこれからのPMSメーカーは、旅館のシステム部門であるべきだと考えています。

原 それは数箇所の宿泊施設をまとめたシステム部門というイメージですか？

対応なども含め、事前に情報が伝わっていないとトラブルの原因となるため、結果的にビュッフェ形式にせざるを得ないケースも出てきます。

林 それについては、改善のために何か行動されているのですか？

原 旅館協会として海外OTAに対して、魅力が正しく表現できるように仕様改善を働きかけています。

林 それは素晴らしいですね。やはり情報を伝えていないから受け入れられていないだけで、正しく伝えていけば受け入れられる人が何%かは必ずいま

林 そうです。システム部門として、皆さんにシェアしていただくという考え方は。例えば、何か一つを直すにも1社ごとに独立していたら同じコストがそれぞれにかかってしまっています。しかし、仮に100社でシェアしているのであれば、負担すればコストは100分の1になります。

原 それでは、費用負担の問題は大きく改善されることになりませんか。

シェアとセルフの拡大で

経営と業務の効率をアップ

林 私はこれからの旅館のテーマとは、

す。それが、たとえば5%程度であつても世界規模の話ですから巨大なマーケットです。

原 やはり選択肢を用意するということは大事だと考えています。情報を正しく発信していけば、一泊目、二泊目は旅館で懐石料理やビュッフェを楽しんで、三泊目は街に食べに行こうと言った楽しみ方ができるので、旅行体験の質向上に繋がります。それが、二度三度と日本を訪れるきっかけにもなるはずですよ。

林 街全体で考えても、スタートポイント

シェアとセルフだと思っています。シェアは先ほど言ったシステムの共有のように、競争とは関係ない部分は皆でシェアすることです。もう一つのセルフですが、かつては旅館が電話で予約を受けていました。でも、今では予約データを入力しているのはお客様自身で、それが当たり前になっています。このように旅館が業務として行っていたことを、ゲストが違和感を感じることない形でセルフにシフトしていく必要があると考えています。

原 理事長の今の提言は、どれだけお客様に違和感なくオペレーションに介在してもらおうかということですね。予約を例にしましたが、他にもお客様自身が給仕をするビュッフェスタイルも同じことが言えます。

林 極端なことを言えば、予約の入力は作業です。作業の中には取捨選択でなくせるものも当然ありますが、絶対になくならない作業もあるわけです。

原 そうしたなくならない作業をセ

います。例えば、レストランを予約してから旅館やホテルを決めることは通常ありえません。やはり泊まる場所を決めてから、じゃあどうするという順番です。そういう意味で、宿泊施設は街全体の世話役のポジションであり、そこで文化発信をすることが地域の活性化にとつても重要だと思っています。よりよい旅館の未来のために、今後ともお知恵を貸していただければと思います。本日はありがとうございました。



箱根湯本温泉/ホテル
おかだ

常務取締役
原 洋平

箱根湯本温泉ホテルおかだ
〒250-0312
神奈川県足柄下郡箱根町湯本茶屋191
TEL : 0460-85-6000
<https://www.hotel-okada.co.jp/>