

旅館業の現状と課題

—事業承継のあり方に関する考察—

井 門 隆 夫

Current Status and Issues of the Ryokan Industry Consideration on the Way of Business Succession

Takao IKADO

要 旨

日本固有の宿泊業の一形態である「旅館」業は、1980年から減少を続け、その役割はホテルに取って代わられている。その要因として、社会構造の変化に伴う売上の不足も背景にあるが、さらに追及すれば、後継者不足に帰結する。旅館の事業承継は、血縁者への世襲が一般的であったが、経営数値の悪化は後継者難を引き起こした。本稿では群馬県中之条町の温泉地を事例に、経営者へのインタビューを行い事業承継意識の調査を実施したが、高齢の経営者ほど保守的であった。一方、外部から養子や婿等で事業を承継した若手経営者は、世襲ではなく他者への事業承継の道も拓くべきと主張している事実も明らかになった。しかし、旅館で働く若年社員は旅館経営者への興味はなく、現状では、後継者が業界内で育つ環境にはない。しかし、今後旅館業では、採用から事業承継の可能性までを見据えたキャリア形成が課題になっていくことだろう。

Summary

The ryokan industry, an original form of the Japanese-style lodging industry, continues to shrink since 1980 and western-style hotels take the place of ryokans. Behind the decline is poor sales accompanied by changes in social structure and shortage of ryokan successors. Nepotistic succession has been common in the ryokan industry, but worsening business condition in numerical term result in difficulty of finding successors. The paper focused on a hot spring resort in Nakanajo, Gunma Prefecture and conducted a survey on business succession of ryokan

managers. The results showed older managers were more conservative. It showed also young managers, who are adapted children or husbands succeeding business, insisted on paving the way for business succession by a third party. However, younger people working at ryokan are not interested in being a ryokan manager and in the present circumstances, the environment in the ryokan industry does not foster ryokan successors. Nevertheless, it will be a challenge for the ryokan industry to work on recruitment and career development looking ahead to the possible business succession.

I 旅館業の現状

(1) 旅館業の定義

冒頭に「旅館」の定義を確認しておきたい。旅館業とは、「旅館業法」で「宿泊料を受けて人を『宿泊』させる営業」する宿泊業の4つの営業形態である「旅館営業」、「ホテル営業」、「簡易宿所営業」、「下宿営業」のうちの1つ、「旅館営業」を指す¹⁾。

ここでいう「宿泊」とは「寝具を使用して施設を利用すること」。つまり、旅館業とは「寝具を使用し「宿泊の対価を受ける」宿泊業の一形態である。「宿泊料」には、寝具賃貸料、休憩料、水道光熱費、室内清掃費等をはじめ、寝具持ち込みの場合も含まれる。また、「施設の衛生上の維持管理責任が施設の所有者（営業者）にあること」や「施設を利用する宿泊者の生活の本拠がその宿泊する施設にはないこと」も宿泊業の判断基準とされる。

宿泊業とならないのは、宿泊対価を受けないホームステイ（教育旅行での農業体験の際に農家に分宿して泊まる場合など）、寝具を提供していないネットカフェ、一時的でも生活の本拠となる長期滞在専用アパートメントホテル、旅館業法ではなく「農山漁村滞在型余暇活動のための基盤整備の促進に関する法律（農山漁村余暇法）」で規定され、客室の延床面積や消防法上の誘導灯設置義務等の規制緩和を受ける農林漁業体験民宿、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（風営法）」で規定されるファッションホテル等がある。

また、宿泊業のうち、海水浴場やスキー場等で「特定の季節のみ営業する」場合は、客室数や延床面積の適用外となることがある。

表1 旅館業法における営業種別

出典：「旅館業法」をもとに作成

営業種別	構 造	基 準	施 設 例
ホテル営業	洋式の構造及び設備を主とする施設	客室10室以上	シティホテル、ビジネスホテル等
旅館営業	和式の構造及び設備を主とする施設	客室5室以上	旅館、個室型の民宿、研修所、等

旅館業の現状と課題

営業種別	構 造	基 準	施 設 例
簡易宿所営業	宿泊する場所を多数人で共用する構造及び設備を設けてする営業	延床面積33㎡（収容定員10人未満の場合は3.3㎡×収容定員）以上	合宿型の民宿、ホステル、ゲストハウス、キャンプ場の常設テント等
下宿営業	1月以上の期間を単位として宿泊させる営業	1室あたり床面積7㎡以上	

このように旅館業をはじめとする宿泊業は、「旅館業法」において定義されているが、宿泊施設の営業形態が4つの営業形態にあてはまるか、あてはまる場合はどの営業形態に該当するかの判断に迷う場合も少なくない。例えば、「民宿」はどの営業形態にあたるか等である。ちなみに、民宿とは、一般的に家族自ら調理も行う小規模な家族経営の宿の通称であり、個室形態は旅館業、相部屋も可とする場合は簡易宿所に該当する。こうした判断の難しさは、とりわけ「新しい宿泊業態」が出てきた際に問題となる。その理由は、旅館業法上の宿泊業は保健所、消防署、土木事務所、警察署等から様々な規制があり、その遵守のための設備や手間等のコスト負担が少なくないためである。

新しい宿泊業態とは、例えば、日帰り入浴施設にレストラン、インターネット環境、漫画喫茶、仮眠機能等を複合的に付加し、長時間滞在できる「おふろカフェ」などであり、今後こうした業態が宿泊業に該当しないとすれば、宿泊業と競合していく可能性が十分にある。

また、2017年6月に法案が国会で可決され、2018年度より「住宅宿泊事業法」（通称、民泊新法）が施行されると、一般住宅や賃貸住宅を一定条件下で「民泊」として簡易な申請のみで宿泊施設として供することができるようになり、既存宿泊業と競合する機会が増えると思われる。

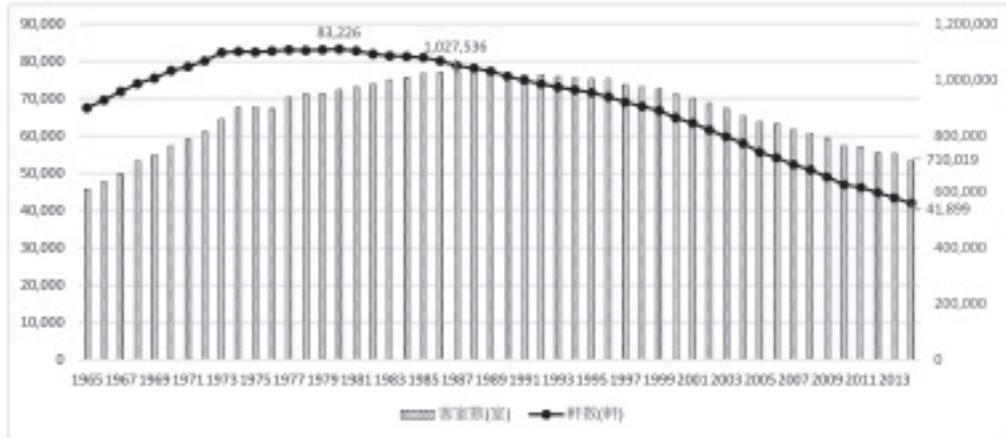
そのため、現在、規制緩和の一環として旅館業法の見直しが検討されているが、適切かつ公平な規制緩和がなされていくことと並行して、旅館業として、今後様々な競合相手が誕生することを想定した制度・商慣習の改革や新たなマーケティングに取り組みねば宿泊市場で取り残され、減少していくおそれもある。旅館を経営する企業といえども、将来にわたり旅館業だけを営むべきとは限らない。簡易宿所や旅館業法適用外施設でも同一企業が経営することで、様々な宿泊需要を獲得する地域でのマーケティングミックスを展開できるようになるだろう。

（2）旅館業営業許可軒数・客室数推移

しかし、旅館の営業許可軒数は、1980年度の83,226軒をピークに減少を続け、2014年度には41,899軒とピーク時から半減している（図1）。

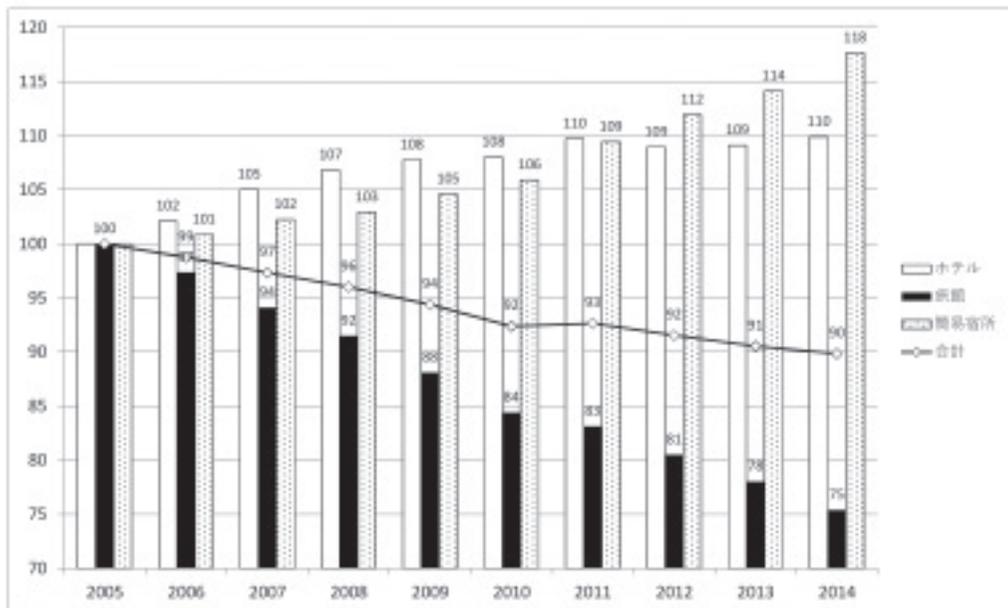
図2は、2005年を100とし、10年間で「旅館」「ホテル」「簡易宿所」の各営業形態の営業軒数推移を指数化したものである。近年の10年間について「旅館業」を「ホテル」及び「簡易宿所」と比較すると「旅館」の軒数の減少が顕著である。

これまで、旅館は旅館業法の営業形態の中で圧倒的軒数を誇っていたが、10年間で25%減少



出典：厚生労働省「衛生行政報告例」をもとに作成

図1 50年間の旅館業の軒数・客室数推移



出典：厚生労働省「衛生行政報告例」をもとに作成

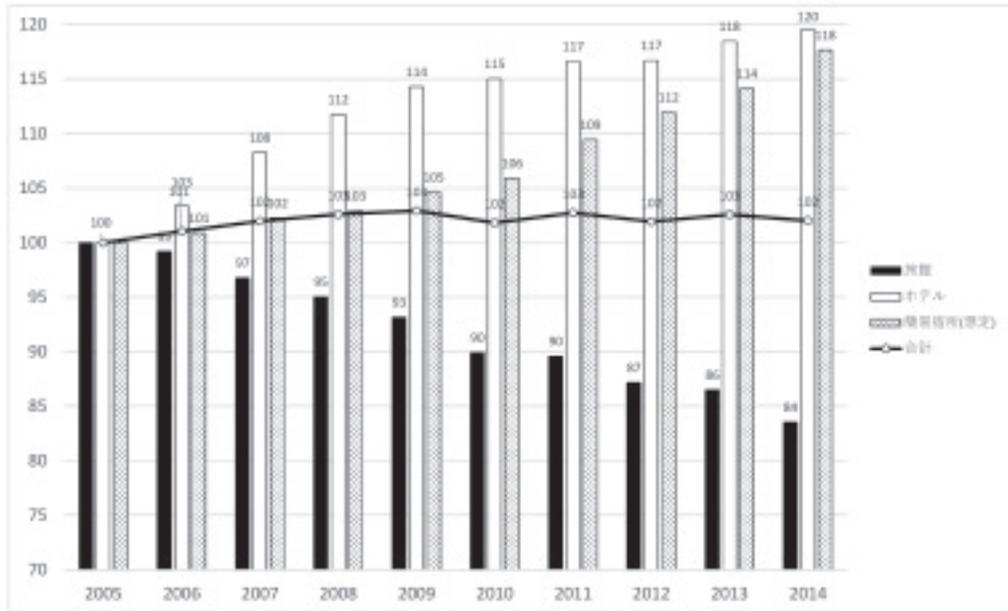
(軒)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
ホテル	8,990	9,180	9,442	9,603	9,688	9,710	9,863	9,796	9,809	9,879
旅館	55,567	54,107	52,295	50,846	48,966	46,906	46,196	44,744	43,363	41,899
簡易宿所	22,396	22,590	22,900	23,050	23,429	23,719	24,506	25,071	25,560	26,349
合計	86,953	85,877	84,637	83,499	82,083	80,335	80,565	79,611	78,732	78,127

図2 10年間の旅館業の軒数推移

した。一方で、ホテル軒数は10年間で10%増加、簡易宿所も18%増加した(図2)。

図3は、同様に客室数の推移を指数化したものである。客室数の傾向も「旅館は減少」し、一

旅館業の現状と課題



出典：厚生労働省「衛生行政報告例」をもとに作成

(室)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
ホテル	698,378	721,903	755,943	780,505	798,070	803,248	814,355	814,984	827,211	834,588
旅館	850,071	843,197	822,568	807,697	791,893	764,316	761,448	740,977	735,271	710,019
簡易宿所(想定)	223,960	225,900	229,000	230,500	234,290	237,190	245,060	250,710	255,600	263,490
合計	1,772,409	1,791,000	1,807,511	1,818,702	1,824,253	1,804,754	1,820,863	1,806,671	1,818,082	1,808,097

図3 10年間の旅館業の客室数推移

方で「ホテルと簡易宿所が増加」しているため、日本国内における総客室数は約180万室と「横ばい」を保つことができている。すなわち、旅館の減少分をホテル・簡易宿所の増加が補填する形となっている。旅館が、ホテル・簡易宿所にとって代わられているということは、旅館の現状の営業形態が時代にそぐわなくなってきたと考えられよう。

(3) 社会構造の変化への対応不足

営業形態が市場にそぐわなくなり、需要が旅館からホテルへとシフトしていった状況を説明する要因として、まず社会構造の変化が挙げられる。

これまでの旅館営業をふりかえると、国際経済情勢に起因する日本経済の予測困難な変化が経営環境を左右してきたともいえる。そうした経済情勢を考慮して投資のタイミングを図ることは困難であり、こうした事情は必ずしも経営責任とも言い難い面がある。しかし一方で、徐々に変化を重ねる中期的な社会構造の変化がボディプローのように旅館経営に影響をしてきたのも確かである。こうした変化は次世代に向けた中長期経営計画を策定する上で予測も可能であり、経営者としてはこうした時代変化を先読みして次世代に託したり、次世代を担う後継者に任せていく

必要があった。

①団体旅行から個人旅行へのシフト

第一の重要な変化は、旅行の大衆化・成熟化に伴う1980年代に始まった「団体旅行から個人旅行へのシフト」である。

旅館の宿泊売上は、「宿泊単価」×「一室あたり宿泊人数」×「客室稼働率」×「総客室数」×「営業日数」で計算できる。このうち、団体から個人へのシフトに伴い「一室あたり宿泊人数」が年々減少し、80～90年代にはおよそ3名台だったものが、2000～10年台にはおよそ2名台に下がったことが旅館の売上減少に大きな影響を及ぼした。単純に考えても、これだけで3分の1の売上が消えたことになる。

そこで、旅館は一室当たり宿泊人数の下落を補完するために、その他の要素のアップを図り、売上を維持・向上してきた。このうち、「宿泊単価」と「総客室数」のアップについては、一般的には客室のリニューアル等の設備投資が必要となる。あるいは、設備投資の他に高級食材を使用して料理単価を上げるという方法があり、旅館の提供する料理は徐々に豪華さばかりが目につくようになってきた。また、「客室稼働率」と「営業日数」向上のためには、従業員数の増員または従業員の労働生産性の向上が必要となり、多様な単価設定を行い稼働率を最大化するイールドマネジメントや、様々なICTの導入によるサービスオペレーションの高度化を図ってきた。

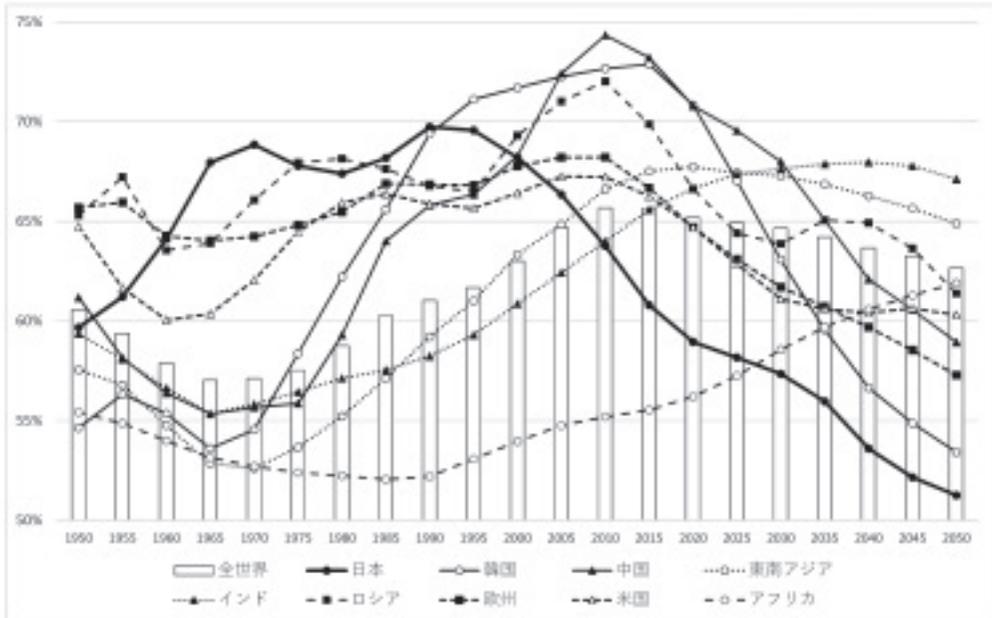
旅館業は、これらのいずれかに取り組み、時代に対応していくことが求められた。そのいずれかを実行し、個人旅行化に対応できた旅館は継続して発展することができたが、対応ができなかった旅館は苦戦したり廃業せざるを得なくなっていったことが旅館軒数の減少につながった。また同時に、一室あたり定員の多い和室型の旅館から定員の少ない洋室型のホテルへのシフトが進展した。

すなわち、個人旅行化に伴う「一室当たり宿泊人数の減少」を予期し対応できたか否かが、旅館経営上、重要なポイントとなった。

②生産年齢人口の減少

次に、今後も影響してくるであろう第二の重要な変化は、1990年代に始まった「生産年齢人口の減少」である。

日本は、世界各国に先がけて1995年から「生産年齢（15～64歳）人口の減少」が始まった。藻谷浩介（2010）は、長きにわたるデフレはバブル崩壊がもたらしたのではなく、生産年齢人口の減少が生み出したものであると述べている²⁾。GDP（国内総生産）は、単純化すると「生産年齢人口」×「労働生産性」で表されるので、生産年齢人口の減少とともに1990年代からGDPが減少・横ばいとなったことも説明できる。労働生産性の向上がなければ、生産年齢人口の減少はGDPの減少に直結する。



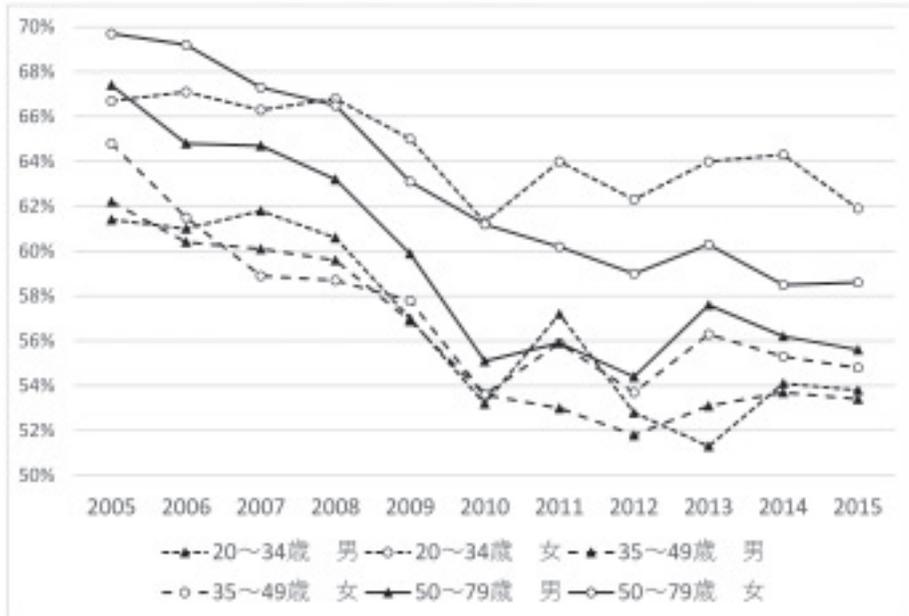
出典：国際連合「United Nations World Population Prospects: The 2015 Revision」をもとに作成

図4 日本を取り巻く主要国の生産年齢人口比率の推移

1990年代から2010年代に至る日本経済のデフレは「失われた20年」と呼ばれるが、これは世界で唯一日本が（人口の高齢化により）生産年齢人口を減らした20年であった。また、生産年齢人口は今後も減少していくと予想されるので、他産業と同様に旅館業も労働者の確保がより困難になっていくだろう。そのためのICTの活用などを図りながら「少ない人数で効率よく売上を上げる」こと、すなわち労働生産性向上の取組みが必須となってくる。

さらに、2010年代からは欧米や中国・韓国、ひいては地球上全体でも生産年齢人口の減少が始まった。これにより、人口の増えている東南アジアやインド・アフリカなど、生産年齢人口が増え続けている国々の労働者の取り合いが始まり、日本では労働者不足に拍車がかかることも想定される。また、こうした国々で日本がかつてたどったようなデフレが続いていくとすれば、賃金の低下や格差の拡大、国際紛争のおそれなどにも波及し、訪日外国人の目標にも影響してくることを頭の隅に入れておく必要もある。一方で、これまで日本一国で起きてきたことが他国も同様になっていくとすれば、他国に先んじて日本の労働生産性が改善され、賃金改善とともに内需拡大や規制緩和が進み、国内旅行が活性化していくことも考えられる。

すなわち、「生産年齢人口の減少」に伴う労働者減少への対策や新たな内需創造の必要性を先読みしているかどうか、次なる時代へのパスポートとなることだろう。とりわけ注視すべきは、訪日外国人の急増を前提とした事業計画を策定している場合で、予測通りにいかないおそれも多分に想定できる。



出典：リクルートライフスタイル「じゃらん宿泊旅行調査2016」をもとに作成

図5 宿泊旅行実施率の性別・年代別変化

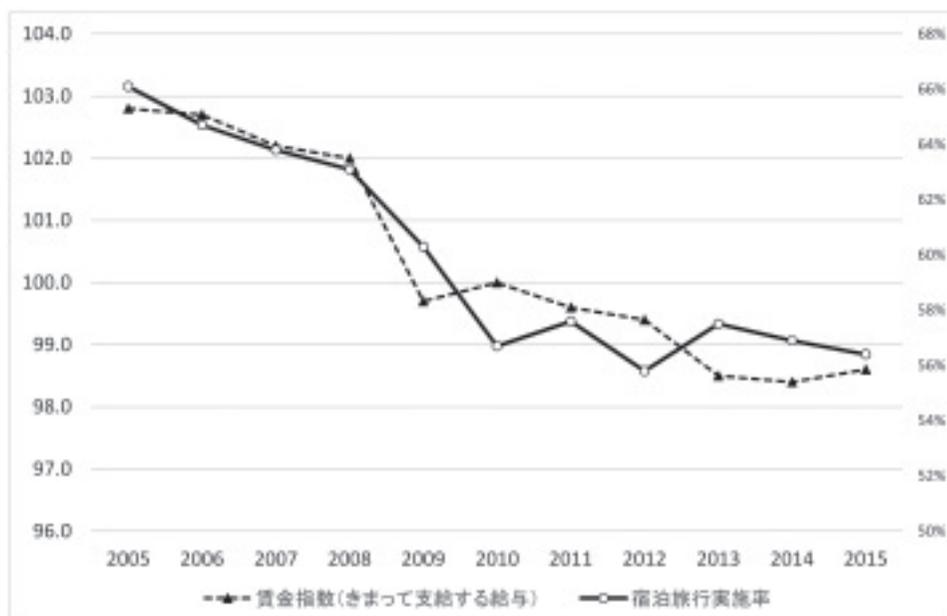
③実質賃金と国内宿泊旅行実施率の低下

第三の重要な変化は、「実質賃金と宿泊旅行実施率の低下」である。

国内宿泊旅行実施率（1年間に宿泊旅行を実施した人の割合）は年々下がっており、2005年の66.1%が2015年には56.4%に減少する等、日本人は徐々に宿泊旅行をしなくなっている。性・年代別にみると、最も下落が大きいのはシニア世代（50～79歳）男女で、それぞれ2005年には、世代別の1位（シニア女性）と2位（シニア男性）だったものが、2015年には、若年世代女性（20～34歳）に1位の座を譲り、大きく後退している。また、2010年にはリーマン・ショックの影響、2012年には消費増税のためにいずれの世代とも落ち込んでいる。特にミドル世代（35～49歳）男女はこうした景気に敏感な動きを見せている。

国内宿泊旅行実施率は、実質賃金指数とほぼ相関するので、実質賃金の低下に伴い、国内宿泊旅行実施率が低下しているとも想定できる。実質賃金については名目GDPとも相関しており、いずれも1997年をピークに下がり続けている。すなわち、生産年齢人口減少時代においてGDPを回復させるためには労働生産性の向上が必須であることから、仮説として、「日本人の宿泊旅行実施率」向上のためには、国内における労働生産性の向上と、それに伴う実質賃金の上昇が必要であるということが言える。

労働生産性に関しては、日本のGDPの7割を占めるサービス業でとりわけ低いと指摘されており、その中でも旅館業（とりわけ資本金1,000万円未満の小規模旅館）は特に低い。サービス経済化が進む時代にあり、旅館業自らの労働生産性向上の取組みが宿泊旅行実施率の改善にもつな



出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、リクルートライフスタイル「じゃらん宿泊旅行調査2016」をもとに作成

注：※賃金指数は2010年を100とする

図6 実質賃金指数と宿泊旅行実施率の推移

がると言い換えることもできる。旅館業の労働生産性向上のためには営業利益の改善が必須であり、そのためには、社会構造の変化の波に流されず、うまく変化を先取りしつつ、現在のコストで売上を確保・アップしていく必要がある。

しかし、これまで旅館でそうした取組みができたのは一部であり、苦戦する旅館の多くが売上不足に悩んでいる。その背景には、次のような旅館業の特徴がある。

(4) 苦戦する旅館業の特徴

①過小資本

旅館の軒数や客室数がここまで減少を続ける背景には、いくつかの旅館業の経営上の特徴がある。その第一は、旅館業の過小資本である。

中小企業基盤整備機構「中小旅館業の経営実態調査」(2017)によると、旅館業の資本金額は1,000万円未満が70%（資本金のない個人事業10%を含む）、1,000万円～5,000万円未満が29%と、自己資本規模が小さく、当期純利益の不足が続いた場合、自己資本不足に陥り、金融機関等の借入れ（他人資本）に一層依存せざるを得なくなる。さらに債務超過に陥ると、借入れも困難となる。過小資本は資本力不足にもつながりやすい旅館業のアキレス腱である。

表2 宿泊業の貸借対照表

資本金別(百万円)		総額	10未満	10～50未満	50～100未満	100～1,000未満	1,000以上
母集団数(社)		22,146	13,345	7,427	927	390	57
総資産	流動資産	1,478,153	137,102	548,039	290,637	270,480	231,895
	固定資産	6,426,706	1,195,243	2,086,200	761,487	764,723	1,618,993
	資産合計	7,914,493	1,333,256	2,639,521	1,052,632	1,037,655	1,851,429
総負債	流動負債	2,481,250	580,907	803,540	210,167	328,943	557,693
	固定負債	4,547,963	977,539	1,757,591	624,113	498,506	690,214
	社債	68,661	—	51,477	—	7,736	9,448
	長期借入金	3,785,145	950,363	1,643,112	568,802	313,557	309,311
	金融機関借入金	2,564,625	622,157	942,185	551,410	181,166	267,707
	その他の借入金	1,220,520	328,206	700,927	17,392	132,391	41,604
	引当金	145,557	—	31,362	23,594	33,865	56,736
	その他	548,600	27,176	31,640	31,717	143,348	314,719
	純資産	885,280	▲225,190	78,390	218,352	210,206	603,522
	資本合計	7,914,493	1,333,256	2,639,521	1,052,632	1,037,655	1,851,429

出典：財務省「法人企業統計」(平成26年)をもとに作成

②高い金融機関等への依存度

財務省「法人企業統計調査」の貸借対照表(表2)において、多くが旅館業と推察される資本金1,000万円未満の宿泊業(以下、旅館業と表記)は、「金融機関等の借入金」(特に固定資産に充当される長期借入金)等の負債比率が高い。「その他の借入金」も目立つが、融資の際、必要な担保が少ない時に金融機関が求める都道府県の保証協会融資や親族からの借入れと思われる。すなわち、旅館業は「小資本の個人が自らの不動産等を担保に地域の金融機関から多額の借入れをしながら規模を拡大している」業態である。長期借入金比率は、2005年度の69%、2014年には71%と増加しており、借入金の返済が、時として世代をまたぐ重荷となっている。

③低い利益率と高い債務超過比率

同調査の損益計算書(表3)では、旅館業の「営業利益」、「当期純利益」はいずれもマイナス、すなわち赤字である。また、貸借対照表では、「純資産(自己資本)」がマイナスとなっており、全ての資産を売却しても借入れが返済できない「債務超過」に陥っている。統計で債務超過ということは、過半数の旅館が債務超過と推察できる。営業利益率は、2005年の▲2%が、2014年は▲4%と、10年間でやや悪化している。なお、資本金が1,000万～5,000万円の宿泊業になると営業利益はプラスとなり、債務超過は解消されている。債務超過に陥ると、金融機関の融資審査において新規融資を受けることのできない要注意・要管理先に指定され、新規投資もできずに設備が老朽化して単価が下落、競争力を失い売上を減らすことにつながる。

④後継者不足

上記のような状況が続く中、従業員給与比率は2005年、2014年ともに25%で10年間変わっ

表3 宿泊業の損益計算書

資本金別(百万円)	総額	10未満	10～50未満	50～100未満	100～1,000未満	1,000以上
母集団数(社)	22,146	13,345	7,427	927	390	57
売上高	6,261,864	1,222,370	1,873,857	1,011,313	1,199,020	955,304
売上原価	1,655,884	191,145	415,215	262,805	358,219	428,500
販売費及び一般管理費	4,479,573	1,079,316	1,424,431	717,632	791,258	466,916
営業利益	126,407	▲ 48,091	34,211	30,856	49,543	50,888
営業外収益	96,303	25,622	38,457	14,722	7,434	10,068
営業外費用	112,389	25,238	44,689	14,192	11,284	16,986
経常利益	110,321	▲ 47,707	27,979	31,386	45,693	52,970
特別利益	35,624	16,488	1,581	4,569	2,529	10,457
特別損失	57,468	25,967	8,559	3,620	7,776	11,546
税引前当期純利益	88,477	▲ 57,186	21,001	32,335	40,446	51,881
法人税、住民税及び事業税	61,243	2,724	13,816	12,470	16,039	16,194
法人税等調整額	▲ 15,264	—	▲ 3,640	132	▲ 1,350	▲ 10,406
当期純利益	42,498	▲ 59,910	10,825	19,733	25,757	46,093

出典：財務省「法人企業統計」（平成26年）をもとに作成

ていない。その一方で、役員給与比率は2005年の11%から2014年には5%と半減している。旅館業の場合、役員はほぼ経営者及びその家族であることから——経営者個人の資産状況までは調査に及べないが——少なくとも経営者にとって旅館業は「うま味のある事業」ではなくなってきているは確かであろう。そのため、若い後継者が旅館を継がず、廃業に至るというケースも少なくない。また、経営者の高齢化が進み、高齢の家族だけで運営する旅館の中には、自社ホームページの設定やクレジットカードの取扱い等、ICTの活用や自社独自のマーケティングができずに時代に取り残されてしまうケースも少なくない。

若い後継者がいないと長期の返済が求められる金融機関の新規融資も難しくなり、必要な施設改修等もできない状況になる。そのような状況に陥ると、施設の老朽化が進むため、旅館としての営業は縮小または事実上休止せざるを得なくなる。

しかし、事業用建物の場合、400㎡まで相続税評価額の80%減額措置があるため、営業休止している旅館の中には旅館営業許可をそのまま残しつつ、オーナーの住居として住み続けている状況の旅館も地方では少なくないと思われる。すなわち、現在営業許可を得ている旅館でも、事実上営業を休止し、「営業軒数としては数えられているが営業していない」旅館が相当数あると想定できる。しかし、地域の旅館相互で経営情報を交換することはなく、会計士や金融機関は当然守秘義務があるため、その実態は明らかにされていない。そこで、本稿では、群馬県中之条町の温泉地をケースとして、そのような実態を明らかにしていくための初歩的な調査を行った。

Ⅱ 旅館業の課題——事業承継や若手育成のあり方について（中之条町の事例）

群馬県北西部に位置する中之条町は、四万温泉、沢渡温泉等の温泉に恵まれ、中世の昔より関東一円から湯治客や旅人が通う町である。そのうち、沢渡温泉は「草津の仕上げの湯」と呼ばれ、酸性度の高い草津温泉に入浴した後に立ち寄り、肌を整えたと言われる名湯で、かつては多くの宿が立ち並び芸妓等もいて賑わったとされるが、現在ではリハビリテーション病院と11軒の家族経営の小規模旅館が残る山間の小さな温泉地である。また、四万温泉は、沢渡温泉と同じく湯治場の系譜を持つ温泉郷で、42か所の源泉を持ち、大型旅館や高級旅館を含めて36軒の宿が谷間に居並ぶ。沢渡温泉に比べ規模が大きく、従業員を雇う法人型旅館中心の温泉地である。

いずれの温泉地の旅館に共通の課題は「人材」であり、家族経営型の沢渡温泉に関しては「後継者問題」が、法人型の四万温泉に関しては「若手社員の採用と定着」がそれぞれ潜在的な問題となっていた。そこで、学生調査員により、沢渡温泉については経営者に対して「事業承継のあり方」について、四万温泉については若手人材に対して「将来のキャリアと定着意識」についてインタビュー調査を行い、今後の旅館経営における課題のあぶり出しを行った。

（1）沢渡温泉調査結果

①沢渡温泉の旅館業の現状

沢渡温泉の歴史は古く、戦国時代から続くと言われるが、昭和20（1945）年の大火で温泉街全てが焼失し、現在の旅館は昭和34（1959）年に温泉が復活した直後に創業した旅館がほとんどで、11軒残るどの宿も創業約50有余年で現在80歳前後の二世が宿を守る。11軒中3軒は三世に引き継がれているが、温泉には明文化されていないが「温泉引湯権は血縁の承継者に限る」とのしきたり（暗黙知）が脈々と受け継がれていたため、血縁者以外の承継は認められてこなかった。

しかし、2003年、後継者がなく廃業も視野に入れていた温泉街の一軒「まるほん旅館」において、運良く、当時、群馬銀行中之条支店副支店長で同旅館の融資担当者であった福田（旧姓田中）智氏が、家族で養子縁組することにより事業を承継した。その後、福田氏は旅館組合長を務め、組合が承認すれば、血縁以外の事業承継も認めると「しきたり」を変更し、明文化した。そのため、現在、形式上は第三者への承継も可能となっている。

しかし、現状では各旅館の後継者の有無はじめそれぞれの悩みや課題は相互に共有されておらず、温泉地の今後の行く末が案じられている状況にあった。

②インタビュー調査結果

調査の設定問の設定・インタビュー実施については本学学生が主体的に行った。インタビュー調査は沢渡温泉にとって初めての試みということや、個々の経営に関することから、刺

表4 沢渡温泉11軒の営業の現状（一部抜粋）

設問	選択肢	回答数
週あたり営業日	1 毎日	6
	2 4～6日	0
	3 1～3日	5
客室稼働率	1 80～100%	3
	2 30%以上～80%未満	0
	3 5%以上～30%未満	4
	4 5%未満	3
	5 回答なし	1
後継者の有無	1 いる(確定)	3
	2 いる(確定ではない)	2
	3 いない	3

激的かつ誘導的にならないよう配慮が求められ、調査票式ではなくインタビュー形式とし、必要によりアフターコーディングを行い定量化した。

調査対象は、全11軒の経営者であり、営業の現状について得た回答（一部）が表4である。

11軒のうち、原則として毎日稼働している旅館は半数以上の6軒、残りの5軒は週末や年末年始等のみ営業している。毎日営業し、客室稼働率も80%を超えている旅館が2軒あり、事実上のこの2軒で温泉街は維持されている。また、客室稼働率80%超と回答したうちの1軒は「一日1組貸切り」営業であるため稼働率が高い。すなわち、「毎日稼働している」3軒の旅館と、「平日はほぼ客のいない状態」の8軒の旅館に分かれているのが沢渡温泉の現況である（客室稼働率「回答なし」の旅館は週末のみ営業と回答している）。

週末のみ営業している理由としては、「病気が治れば、やる気はある」「旅館の経営は思ったよりも経費が掛かる」「あまり忙しくても困るためこのままでいい」「両親の形見のようなものだから残したかったから」「借金してする商売ではない」等、売上に対する欲求以上に重視するものをそれぞれが抱えているようである。「売上をさらに上げたいか」という質問の回答に、平日休業の全ての旅館が「その必要はない」と回答した。すなわち、現状の売上や年金で個人の生活は十分成り立っており、これ以上事業を伸ばす必要性を感じてはいない様子がうかがえた。

しかし、後継者については、現在稼働していない宿を含めて11軒中8軒が「いる」と回答している。その「後継者」の内訳を示したのが表5である。

その実態としては、「後継者」としてイメージする働き盛りの層ではなく、「いる」と答えた8軒のうち6軒は、定年を控える50代後半と思われる。そうした方々を老年と申しては失礼だが、高齢の経営者からリタイア後の経営者へと事業承継するということで「老々承継」と称させていただく。しかし、後継者として戻る意思を確定させているのは老々承継のうち3軒であり、後継

表5 後継者の有無及び後継相手

	後継者の有無	形態	回答コメント	営業日	稼働率
1	後継者あり (確定)	【老々承継】	娘と娘の夫。あと3年で定年退職するので、それから二人夫婦でやる。	1～3日	無回答
2	後継者あり (確定)	【老々承継】	娘夫婦	1～3日	5%未満
3	後継者あり (確定)	【老々承継】	息子(次男)。墓守に戻ってきてくれる。	毎日	30%未満
4	後継者あり (未定)	【老々承継】	息子。今は大手企業で働いているが、定年になったら戻ってくるだろう。	毎日	5%未満
5	後継者あり (未定)	【老々承継】	息子が娘だが決まっていない。	1～3日	30%未満
6	後継者あり (未定)	【老々承継】	弟夫婦が定年になったら。	1～3日	5%未満
7	後継者あり (未定)	(若年承継)	姉の子供(甥)の予定だが確定はしていない。20歳くらい、よく遊びに来ている。	毎日	80%以上
8	後継者あり (未定)	(若年承継)	決まっていないが、やるとしたら高校生の息子・中学生の娘さん。	毎日	80%以上
9	〈後継者なし〉			毎日	80%以上
10	〈後継者なし〉			毎日	30%未満
11	〈後継者なし〉			1～3日	30%未満

者ありと回答した8軒のうち5軒は「後継者はいるが承継は未定」という状況であった。

すなわち、明確に事業承継されると決まっている3軒は全てが「老々承継」である。その背景として、「温泉引湯権」を所有しているためという理由が多く聞かれ、おそらくは、事業としてより「温泉付きの自宅」としての承継という意識もあるものと思われる。

このような状況では、家業を承継に成功した旅館はよいが、万一承継できなかった場合は、廃業を余儀なくされるおそれもある。今後、旅館業が発展するためには、抜本的な対策を講じていくべき必要がある。

③事業承継の課題と可能性

インタビューでは、「事業承継をしていくうえでの意見」を尋ね、7軒からの回答があった(表6)。主として「血縁以外の第三者の承継」に関する質問であったが、うち4軒は「消極的」、3軒は「積極的」と回答した。消極派は、あくまで「血縁または養子」であるべきとの意見であり、積極派は「こだわる必要はない」との意見であったが、消極派は全て高齢経営者であり、積極派は全て40代(若手)経営者でかつ沢渡以外からの経営参加者(婿、姪、養子)であった。

すなわち、旅館組合で「血縁以外での承継も可能」と制度変更があったにもかかわらず、高齢者はそれまでの血縁にこだわりがある。そのため、血縁者以外での事業承継を現実的に旅館組合で認めるためには世代交代が進むことが要件になってくる。そのため、たとえ「老々承継」とはいえ、早期の世代交代が進むことが、少なくとも沢渡温泉の旅館業改革にかかっているといえよ

表6 事業承継に関する意見

1	(消極的)	昔からのやり方でやっている旅館がほとんど。
2	(消極的)	そこまでして継いでもらおうとは思わない。どうしても継ぎたいという人がいるなら、養子ならOK。
3	(消極的)	身内になるからには、自分達や沢渡全体の面倒を見てくれるのなら養子でもよいが、娘の将来結婚する相手が承知してくれるなら任せたい。
4	(消極的)	屋根の修繕をしたら息子が承継を前向きに考えてくれるようになった。あと300年は持つだろうから息子に託したい。
5	(積極的)	今の温泉権の制度が古い。昔は温泉がお金になるとても貴重なものだったため、厳しい制約が必要だったが、いまは温泉があっても継ぐ人がいない。そのため、今よりもっと経営希望者が権利を得られる制度作成が重要だ。今のものは古い。
6	(積極的)	自分の子供はやりたいことをやればよい。旅館経営をしたい人がいれば、任せることに抵抗はない。
7	(積極的)	養子でも歓迎、知らない人に任せることに抵抗もない。外国人にやらせてみたら面白そうとも思う。

う³⁾。

これまで、少なくとも沢渡温泉では、事業承継手法として「世襲」以外の選択肢がなかったため、後継者がいない場合、廃業・清算を選択せざるを得なかった。しかし、廃業・清算による残余財産に対する法人税等や配当課税よりも、「株式譲渡」に係る個人の譲渡益課税のほうがTax planningにて調整しやすく、節税効果が得られる可能性も高い。旅館業を「家業」と考えるのではなく、「事業」としてとらえ、所有と運営の分離や株式会社化を進めることにより、多少でも廃業を食い止め、発展に向かう可能性が高まると思われる。そのためには、個人事業である場合、法人成りをする等の対策と事業承継に関する学習が今後求められるだろう。

しかし、株式譲渡等の事業承継の手法が確立したところで、新たに旅館の事業承継を希望する若い候補者が多数生まれることが必要である。そうした候補者の一例として、現在旅館で働いている若年社員はどう思っているか。沢渡温泉に近接する同じ中之条町内の四万温泉の社員にインタビュー調査を行った。

(2) 四万温泉調査研究結果

①四万温泉の「一山一家」方式

旅館業全般の課題のひとつに、若年層社員の定着率が低いという課題がある。厚生労働省によ

ると、宿泊・飲食業に関しては、大学卒業後3年以内の離職率が53%と産業の中でも最も高く、人手不足も恒常化しており、人材定着に関しては産業全体の存亡にかかわる重要な課題となっている。とりわけ旅館業に関しては、地方に立地するうえ、業務は変形労働時間制であり、「中抜け（数時間の休憩）」があるものの一日の拘束時間は早朝6時頃から深夜22時頃までと長く、休日も時期・曜日の偏りがあるため、業界の中でも特に人手不足が問題となっており、四万温泉も例外ではなかった。

こうした課題を解決すべく、四万温泉では、個々の旅館に就職する毎年1～2名の若手人材の離職防止のため、「四万温泉全体」を一社と見立てて入社式や教育・研修等の行事を行う「一山一家」方式に取り組んでいる。その結果、離職者数は明らかに減少し、効果が見られた。働き続けるモチベーションの源泉は「仲間がいること」という仮説については、それまでも経営者は認識していたが、若手社員の意識について直接的に検証・確認する機会はなく、今回の調査となった。今後、四万温泉で若年社員が定着し、将来の目標——できることなら旅館のマネージャーや経営者に——を見出すことができるのであれば、他温泉地へ提案・応用していくことで県内人材の還流・定着を目指すことが期待される。

③インタビュー調査結果

調査の設問の設定・インタビュー実施については学生調査員が行った。インタビュー調査は四万温泉にとって初めての試みということもあり、設問内容については、刺激的かつ誘導的にならないよう配慮が求められ、就業の不满要因等はあえて強くは聞かないよう留意した。

第一に、旅館で働こうと思ったきっかけは「接客業への興味」が多く、現時点の職務の満足要素としても「接客での達成感」が多く挙げられており、「人と接すること」が働く動機づけとなる人材は旅館業に適応しやすいと報告された（表7）。

第二に、勤務シフトや休日・報酬といった衛生要因に関しては不満となりがちで、「仕事が単調」「休日が少ない」といった声が多く挙げられており、調査員となった学生からは、マルチワーク（接客だけではなく、予約や営業等を含め複数の業務を担当する勤務形態）を導入する等「飽きさせない工夫」の実施が提案された。

第三に、四万温泉で働くモチベーションとしては「人間関係（仲間）がよい」及び「温泉等の自然が豊か」という面が回答され、「仲間がいるから」という当初の仮説が検証された形になった（表8）。

第四に、今後若い人が「旅館業で働いてみたい」と思うためには、衛生要因の改善のほか、現在実施しているインターンシップをさらに魅力あるものにすべきで、単調な旅館業務体験だけでは若い人を引きつけられないという回答があり、学生からも同調する提案がなされた。

第五に、将来も旅館以外の仕事もしてみたいかという設問に関しては、過半数が「してみたい」と答え、その回答としては「カフェ経営」、「料理人」、「漫画家」、「飲食店」、「俳優」、「農業」、「舞

表7 旅館業で働こうと思ったきっかけ

1	(接客)	祖母が旅行好き 接客にひかれた
2	(接客)	話すことが好きで旅行が好き
3	(接客)	事務と営業はダメ 接客がしたい
4	(接客)	客に自分を見せたいという思いー接客ー旅館
5	(接客)	大学時代のアルバイトで接客にやりがいを持った 社長にすぐに働いても良いと言われた
6	(接客)	茶が好き もてなす側に回りたい
7	(接客)	学生時代に接客の仕事をしていたので、活かせる為の仕事が旅館業であったから
8	(接客)	以前はテーマパークで働いていて、昔から温泉旅館に興味があり、またお客さんと触れ合える、接客することが好きということがきっかけで動きはじめた。
9	(接客)	お母さんが旅館に携わっていたため、旅館について話を聞いていて、興味があった。そこで、見学に来てみたところ、宿の雰囲気良かったと思い、いずみ館に決めた。
10	(観光)	東洋大学の国際観光学科で学んでいたが、観光業界に興味を持った為、初めつるやの内定をもらったがインターンが同じことの繰り返しだった為続けられるか不安になり、温泉協会に相談した所、一つ空きがあり会長が進められて就職した。
11	(親)	母が仲居で良し悪しを聞いたうえで旅館の名にひかれて
12	(経営者)	ビジネス系の高校に通っていて、やまぐち館さんの女将さんに声を掛けてもらったのがきっかけ。
13	(その他)	いろいろあって流れ着いた

表8 四万温泉で働いて良かったと思うこと

1	(人間関係)	みんなが知り合い 他にも祭りや大自然がある事
2	(人間関係)	温泉に入れるところ、一山一家の為他の旅館の方と仲良くなれるところ、オススメの温泉は河原の湯
3	(人間関係)	四万でしか会えない人たち(商店街の人たち)に会えたこと
4	(人間関係)	秋田の都会に住んでいた為、四万の温泉、商店街の雰囲気が好き。 やまぐち館で働いて良かったと思うこと→職場の人が温かい。人間関係、上下関係が良い。派遣の人とも仲が良い。
5	(自然・温泉)	自然が豊か 人が温かい
6	(自然・温泉)	自然の綺麗さ 温泉の質 秋の祭りに参加できたこと
7	(自然・温泉)	自然が豊か
8	(自然・温泉)	自然が豊かで静かで穏やかな空気がいいと思います。都会の人にとっても魅力的だと思います。
9	(自然・温泉)	自然がたくさんある。
10	(その他)	地元を再発見できた わりと1日過ごせる場所だった

台の仕事」、「旅行関係の仕事」、「図書館司書」と多岐にわたった。一方、仕事を続けたいという方のなかで「経営者になりたい」は1名のみと少なく、その多くが「やめる理由がない」というやや消極的な理由となっており、「キャリアの出口の見えない」ことも旅館業に若手人材が定着しない理由の一つではないかと考えられる。

しかし、この結果では、沢渡温泉の後継者難を近隣旅館で働く若手が補完していくという構想は難しい。旅館業における採用から出口(その一つとして後継者として事業の承継)を設計していく必要性が今後望まれる。

表9 旅館で働いて良かったと思うこと

1	(接客)	夕食時にお客様と1:1で会話できた時
2	(接客)	楽しいこと；お客様と話すことと部屋出しの料理を出して感謝の言葉をもらった時
3	(接客)	感謝の言葉をかけられたとき
4	(接客)	子供の初温泉などの初めての瞬間や記念日に立ち会えた時
5	(接客)	客との会話 褒められたとき
6	(接客)	前日に担当した人が気持ちよく旅館を出たとき
7	(温泉)	毎日温泉に入れること、温泉好きには堪らない
8	(接客)	接客することが好きなので、お客さんと触れ合えること。
9	(接客)	以前は人と話すことが苦手だったが、旅館業を通して、積極的に話せるようになった。
10	(休日)	休日は、丸々一日休めるので通勤が出来ること
11	(接客)	リピートで来られたお客様を担当した時に「また顔を見られて良かった」と言われた時
12	(接客)	お客さんと接するのが楽しい。接客やサービスについて学べる。一お客さんが欲するサービス、料理のタイミングが読めるようになった。
13	(接客)	お客さんと仲良くなったりリピーターになってくれるとよかったなと思う。

表10 若い人が旅館で働きたいと思うにはどうしたらよいと思うか

1	(体験)	職業体験
2	(情報)	四方にいる若い人が楽しい所だということを伝えていく
3	(衛生)	プライベートを重視 寮が汚い 給料のUP 休みは仕方がない
4	(衛生)	職場の評判という噂の発信 口コミ 周りからきれいと思われる旅館
5	(体験)	就職サイトが一番強い インターンや体験で一回働いてもらう
6	(情報)	都市で疲れた人にアピールを！！
7	(体験)	多くの旅館のインターンが同じ仕事ばかりでつまらないイメージになってしまっているの、インターンをもっと楽しそうな感じにした方がいい。
8	(教育)	研修の改善が必要だと思います。新人の育成のための旅館合同の研修（グループワーク）が最初だけ行われてのちにその研修で知り合った新人たちと繋がりが薄くなるのがよくない。ほかの旅館の若手とのグループワークの強化が大切。
9	(環境)	一山一家の形態を進めていき従業員の他の旅館や商店等の外との繋がりを作ることが大事であり、必要になっていく
10	(体験)	職業体験などでやってみればはまる人が
11	(情報)	若い人が呼びかけをすればいいと思う。
12	(衛生)	人間関係が良い環境を作ること。上下関係も大切。一仕事を覚えたり、慣れるのに時間がかかるので、優しく教えてほしい。休日は2連休が欲しい。遊びに行くことができない。
13	(その他)	ちょっと思いつかない。ただ、辞めるほうでいえば、その人なりの事情があるので旅館のせいということはないと思う

Ⅲ おわりに

本稿では、旅館業が減少する現状とその背景をふまえ、売上不足の陰で進む旅館後継者や人材難に関して、その実態の一端を探ろうと群馬県中之条町で初歩的な調査を行った。調査自体の稚

拙さは否めないが、調査対象となった沢渡温泉や四万温泉の経営者側からすると、当事者同士では聞くに聞けない内容であるため、新たな発見があったと評価されている。

とりわけ、後継者問題に関しては、代々個人に帰属する温泉の引湯権という特殊な問題も関係するため、一般企業のような株式譲渡、事業譲渡といったいわゆるM&A方式をもって承継する旅館は稀有であり、血のつながった「跡取り」に継ぐのが一般的であった。しかし、生産年齢人口が減少し、労働生産性の改善が収益を増やす上で必須となる時代、様々な要因での収益不足から「跡取り」がいないというケースが増加しており、その実情は隣の旅館であっても実は闇の中にあつたのである。

こうした旅館の収益不足は、旅館軒数の減少を誘発し、資本力のあるチェーンホテルに取って代わられている。もちろん、旅館業を残すことが一種のノスタルジーであるならばそのこと自体を否定する必要もないのだが、大手チェーンホテルと違い、地方経済において、地域の中小零細業種と仕入等でつながり、地域密着型の雇用を促す旅館業は、経済面での「地域のハブ」となり得る業種であり、その減少は地域経済の縮小にもつながりかねない。とりわけ、誤解を恐れずに記せば、一般の職場では差別されてしまうような様々な事情を持つ方でも温かく迎え、家族同様に勤務できる全国規模の雇用プールでもある。しかし、経営規模が小さく、効率がよくないために収益が過少で、結果として軒数を減らしているとしたら、旅館の魅力や価値を失わない範囲で、若い経営者や異業種の発想なども取り入れながら、仕入や販売の協業、ノウハウの共有や集中などにより効率を上げ、ビジネス的な価値を高めていくほかにない。すなわち、旅館の伝統を後世まで伝えていくためには、新たな取組みにおいて労働生産性の向上を果たし、進化し続けるしか方法はないのである。

また、旅館に融資をする地域金融の立場からすれば、小資本の旅館業が労働生産性向上のために更新投資をし続けるためにはニューマネーが必要であり、融資の準備もあるのだが、負債の多さから新規融資が審査を通らず、自律的な改善による収益増を見守るばかりである。しかし、後継者がいた場合、返済期限を延長する等の策も取れなくもなく、更新投資の可能性も見えてくる。

すなわち、旅館業に最も必要なのは「後継者」であり、それが血縁者ではない第三者でも構わない。また、そうした後継者は旅館業で育ち、適正年齢になる頃に独立を果たし、事業承継をするというスキームを構築できるかが、今後の旅館業の発展にかかっていると思われる。

本稿では、中之条町を例として調査を行ったが、今後はさらに持続的な調査を行い、旅館業の発展に尽くしていきたい。

(いかど たかお・高崎経済大学地域政策学部准教授)

謝辞

本稿Ⅱ章の調査は、平成28年度群馬県「地域・大学連携モデル事業」として実施した。関係者の皆さまには深く感謝を申し述べたい。

注

- 1) 旅館業法第2条。
- 2) 藻谷浩介「デフレの正体」2010年、角川書店
- 3) 沢渡温泉「まるほん旅館」では、かつて養子入りをして旅館を承継した福田智氏のもとで、将来旅館業経営に興味のある学生が次世代の候補者としてアルバイトを始めている。

参考文献

厚生労働省「衛生行政報告例」2016年
財務省「法人企業統計」2014年、財務総合政策研究所
中小企業基盤整備機構「中小旅館業の経営実態調査」2017年
藻谷浩介「デフレの正体」2010年、角川書店
国際連合「United Nations World Population Prospects: The 2015 Revision」2015年
リクルートライフスタイル「じゃらん宿泊旅行調査2016」2016年
厚生労働省「毎月勤労統計調査」2016年
厚生労働省「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」2016年