

ひょうご経済・雇用戦略推進会議
雇用分科会（人手不足問題対策会議）
第2回会議資料（令和5年8月25日）

城崎温泉及び西村屋の雇用状況とDXへの取り組み

株式会社西村屋 代表取締役社長

一般社団法人日本旅館協会

EC戦略・デジタル化推進委員会 委員長

コロナ対策本部 委員

全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会

金融対策・経営改善委員会 委員

※平成27～28年度 青年部 政策担当副部長

※平成29～30年度 青年部 部長

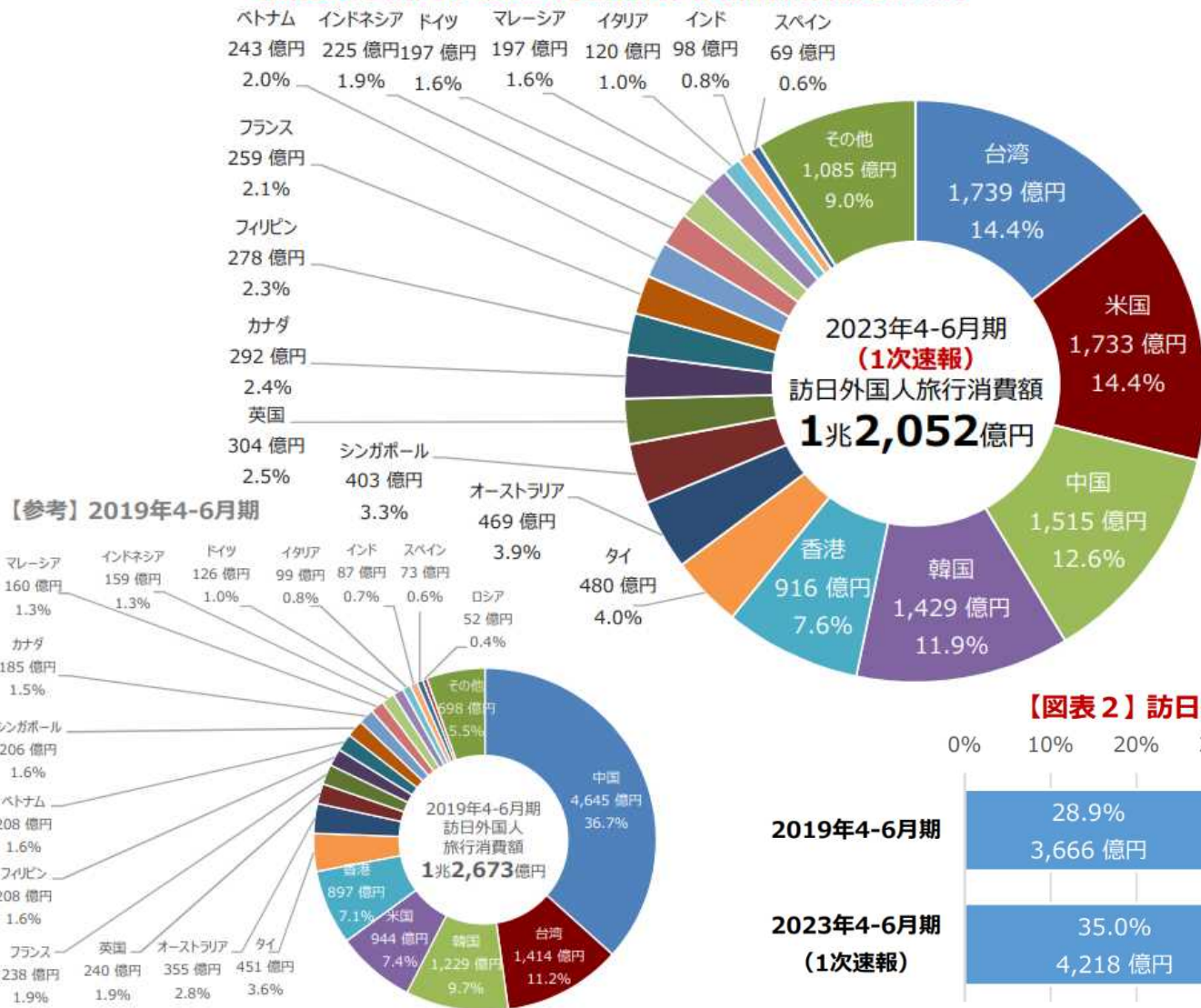
西村 総一郎

【トピック】

2023年4～6月第一次速報値（2019年同期比）

- ①旅行消費 1人当 204,509円（132.0%）
- ②旅行者数 590.3万人（73.3%）
- ①×②総額 1兆2052億円（96.6%）

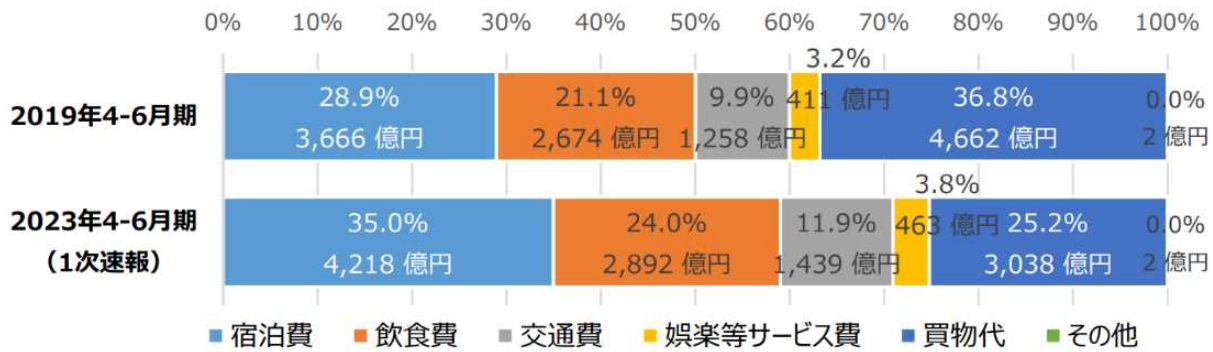
【図表1】国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額と構成比



観光立国推進基本計画
(2023年3月更新)
【単価目標】@20万円達成
【人数目標】2019年並未達

中国の回復は道半ば
宿泊・飲食とも単価UP
買物は減少
⇒中国団体旅行解禁発表

【図表2】訪日外国人旅行消費額の費目別構成比



【城崎温泉の現状】

旅館数-77軒（約75%が20室以下）

年間宿泊客数-約60万人（内5万人がインバウンド）※コロナ禍前



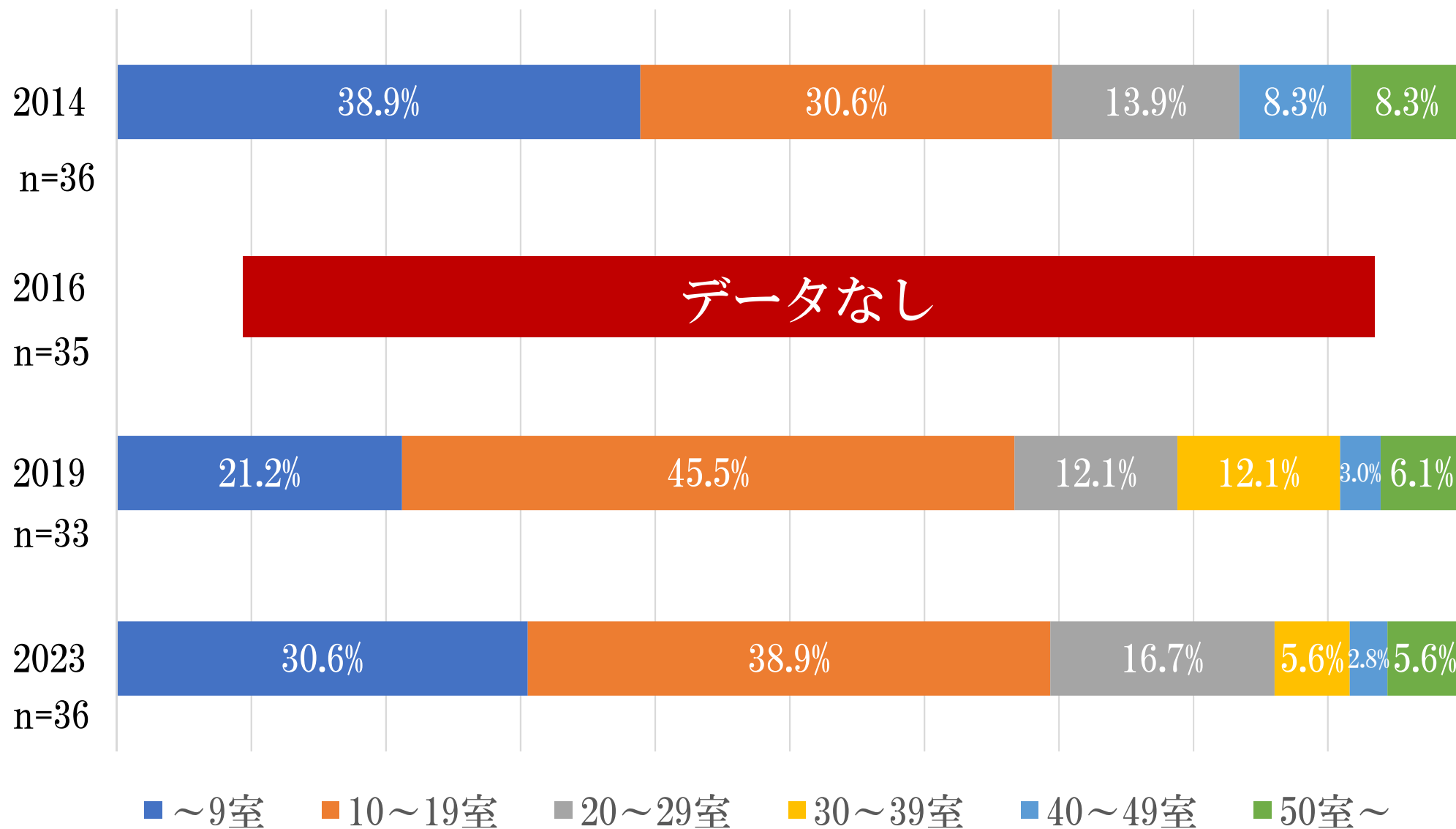
城崎温泉DATA

	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
人口	4,958	4,748	4,592	4,345	3,973	3,778	3,519	3,125
内15歳～64歳 (数)	3,273	3,062	2,888	2,605	2,314	2,057	1,785	1,519
内15歳～64歳 (率)	66.0%	64.5%	62.9%	60.0%	58.2%	54.4%	50.7%	48.6%
観光入込客数 含む日帰り/千人	104,5	116,0	107,6	106,8	105,7	69,4	91,1	

【城崎温泉の現状（城崎温泉旅館協同組合実施の雇用統計調査抜粋）】

2023年8月再更新

回答者分布（室数別）



Q1.現在働いている方の人数及び年代をご記入ください（派遣・外国人は除く）

	2014n=36	2016 n=35			2019 n=33			2023 n=36		
		正規	非正規	合計	正規	非正規	合計	正規	非正規	合計
10代	24	15	11	26	17	13	30	11	29	40
20代	126	115	34	149	125	31	156	130	39	169
30代	118	77	29	106	73	24	97	53	32	85
40代	118	66	43	109	74	55	129	115	36	151
50代	188	87	61	148	85	66	151	76	50	126
60代	230	56	136	192	47	116	163	55	93	148
70代	67	2	63	65	14	85	99	14	97	111
合計	871	418	377	795	435	390	825	449	374	823

Q2.何人雇用を希望（不足）していますか？ ※2023調査では33旅館中23旅館（69.7%）が不足していると回答

	2014 n=36		2016 n=35		2019 n=33		2023 n=36	
男性	16	18.4%	21	21.9%	23	24.0%	38	31.1%
女性	71	81.6%	75	78.1%	73	76.0%	84	68.9%
合計	87		96		96		122	

Q3.雇用確保のために派遣会社を利用していますか？

	2014 n=36		2016 n=35		2019 n=33		2023 n=36	
利用	15	42.9%	21	60.0%	22	66.7%	22	61.1%
未利用	20	57.1%	14	40.0%	11	33.3%	14	38.9%

Q4.日本人雇用が困難な場合、日本語が多少できる外国人雇用を今後受け入れますか？※2023「わからない」追加

	2014 n=36		2016 n=35		2019 n=33		2023 n=36	
入れる			12	34.3%	26	83.9%	25	71.4%
入れない			23	65.7%	5	16.1%	1	2.9%
未回答・ わからない					2		9	25.7%

Q5.現在旅館で外国人の方は働いていますか？ ※インターンシップに関してはまちづくり会社「湯のまち城崎」もフォロー

	2019n=33					2023 n=36				
	インターン	技能実習生	配偶者	その他	合計	インターン	技能実習生	配偶者	その他	合計
中国	2		2	4	8		2	1	9	12
台湾	9		4	5	18	11	2		7	20
ベトナム	11	18		4	33	14	17	1	14	46
その他	11		2	3	16			5	21	26
合計	33	18	8	16	63	25	21	7	51	104

Q6.従業員寮はありますか？

	2014 n=35		2016 n=35		2019 n=33		2023 n=36	
ある	12	34.3%	15	42.9%	11	33.3%	8	22.2%
あるが不足	7	20.0%	9	25.7%	13	39.4%	18	50.0%
ない	16	45.7	11	31.4%	6	18.2%	5	13.9%
ないが欲しい					3	9.1%	5	13.9%

Q7.どのようにすれば雇用が増えると思いますか？（複数回答/設問は年によって多少変化、赤字は新設）

	2014 n=36	2016 n=35	2019 n=33	2023 n=33
増やす必要はない	4	1		
寮等の確保	14	15	19	1位 26
寮の新築・改装補助金				2位 19
雇用助成金拡大	11	10	13	13
たすき掛け勤務の見直し		12	16	6
休館日の設定		8	7	6
外国人雇用の規制緩和		7	8	3位 17
生産性向上のための設備投資		12	11	
雇用に向けての広告	5	7	4	5
保育所の充実（土日営業）	5		6	6
良い人材の紹介	17		9	10
クレーマー宿泊拒否				7

その他自由意見（2023年8月）

- ・外国人雇用の制度をもっと柔軟にしないと他国との競争に負ける（円安の影響もあり）。
- ・小さな旅館が雇用しやすい制度を。企業ではなく雇用者が助成金を申請できる仕組みを作ってほしい。
- ・働き手の住環境が何より必要。できれば公営で。無理でも何らかの助成制度をお願いしたい。
- ・派遣会社の単価が大幅にUPしていて非常に苦しい。
- ・人手不足が顕著なのは繁忙期で、逆に閑散期は休館等が多い。閑散期の集客、特にインバウンド集客により繁閑の差が埋まれば雇用条件を良くすることができる。

【城崎温泉としての雇用確保への取り組み】

株式会社湯のまち城崎（まちづくり会社）が個々の旅館では対応の難しい課題へ対応

① 海外大学生インターンシップ事業

面接から着任後のフォローアップまで対応

※現在台湾、ベトナムより30人程度受け入れ

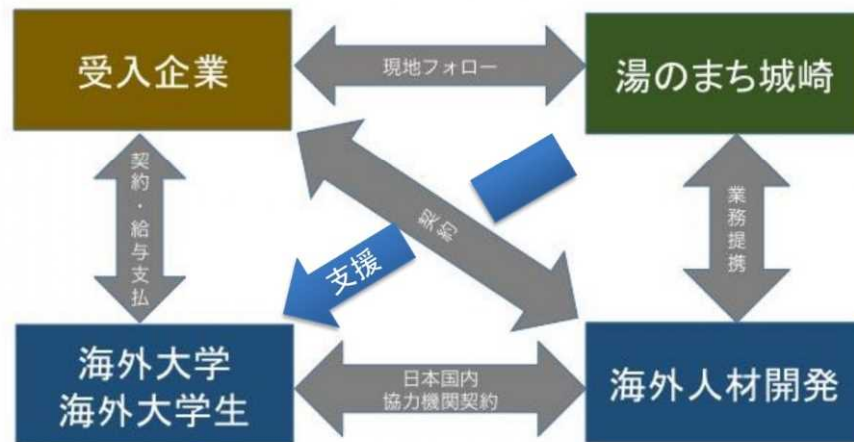
② 空き家をシェアハウスとして再生

温泉街内の空き家を借り上げて外国人用のシェアハウスとして旅館の従業員に貸出。

※築50年の民家を改修し共同キッチン、リビング等を備えた8室のシェアハウスへ

海外大学生インターンシップ事業

相関図



大学の単位認定を伴う、日本語学習・観光事業のフルタイム研修プログラム



【城崎温泉としての新卒採用への取り組み】

小規模な旅館が多く単体では取り組みにくい採用関連事業を合同で実施

① 独自のインターンシップ事業

NPO法人観光力推進ネットワーク・関西と共同してインターンシップ事業を展開。

② 合同入社式、合同研修を実施

2023年度の新たな取り組みとして、「城崎温泉は1つの旅館」のコンセプトの元、複数の旅館に就職する新入社員を一堂に集めて入社式を行い、また、豊岡市内の神鍋高原にて2泊3日、約22時間の合宿形式の研修会を行った（9月には半日のフォローアップ研修実施）。

※課題＝予算基盤がせい弱なため十分な事業が行えていない。



【西村屋の現状】



西村屋について (2019年8月末期)			
	西村屋本館	西村屋 ホテル招月庭	合計
室数	34室 <small>※現在は32室</small>	98室	132室
建物	木造3階建	鉄筋7階建	
宿泊者数	約24千人	約72千人	約96千人
客室稼働率	約81%	約74%	
売上 (立替合)	約11億円	約26億円	約37億円
外国人客 比率	約21%	約7%	約11%
社員数	約80人	約220人	約300人



2023年8月末期はコロナ前とほぼ同等の売上
(9月81.6%、10月88.0%であったが・・・)

2019年8月末期 vs 2023年8月末期

【宿泊単価】
 本館 142.1%
 招月庭 143.9% (団体減少の影響もあり)

【客室稼働率】
 本館 81.4%→57.2%
 招月庭 74.8%→62.8%

※客室係不足が一番の要因
 ※2022年9,10月はコロナの影響大

【雇用確保のための西村屋の取り組み】

設備投資による労働環境改善

- ① 宴会場2か所を個室食事処24室に改装して人手のかかる部屋食数を大幅削減 (2022年招月庭客室部)
- ② 大宴会場を朝食専用ダイニングに改修して朝食の部屋食及びたすき掛け勤務の全廃 (2022年本館客室部)

システム投資 (DX) による労働環境改善

- ① 基幹システム (PMS) のデータを活用し、シフトコントロールシステムを開発 (2017年招月庭客室部→本館も)

その他労働環境改善

- ① 休館日の増加 (2019年年間15日程度から21日に)
- ② 年間公休日の増加 (2019年年間100日から105日に)
- ③ 積極的な住居投資 (過去10年で10億円超、ワンルームに加えて家族用も)

積極的な採用活動 (手順は業界→地域→会社)

- ① 採用用の動画作成、YouTubeにて配信 (2021年4月入社から)
- ② 積極的な外国人雇用 (2023年10月には14人入国し9か国38人に。今後業界としてはCBT導入予定)
- ③ 新卒へのスカウト型採用導入 (2024年4月入社内定承諾大卒14名中5名)
- ④ 奨学金返済支援制度の導入 (既存社員8名対象、本年4月入社大卒・専門学校卒4/10名制度利用、調理師学校反応良)

＜目標＞
 2019年度8月末期 VS 2025年度8月末期

売上	10%UP
総人件費	20%UP
営業利益	40%UP

組織マネジメント、人事評価制度、給与体系、退職金規程 (DB→DC) 等の抜本見直し (進行中)

目指す姿

地域全体の観光産業が持続的に発展している

コスト削減/生産性向上

単価UP

お客様の満足度向上

市/TTI (DMO)

客観的・多面的なデータの取得ができ、データに基づく意思決定や日々の事業活動を地域に浸透させている。

地域全体として、宿泊予約情報を把握・可視化し、それを活用できる仕組みができています。

観光消費額、NPS、満足度、滞在日数が増えている。

観光事業者

業務の負担が軽減され、おもてなしに割く時間が増えている。

お客様の嗜好を把握してスマートな接客ができています。

飲食店やアクティビティをスムーズに案内ができています。

需要予測や過去の状況を把握して、単価UPさせています。

2021年

2022年

2023年以降

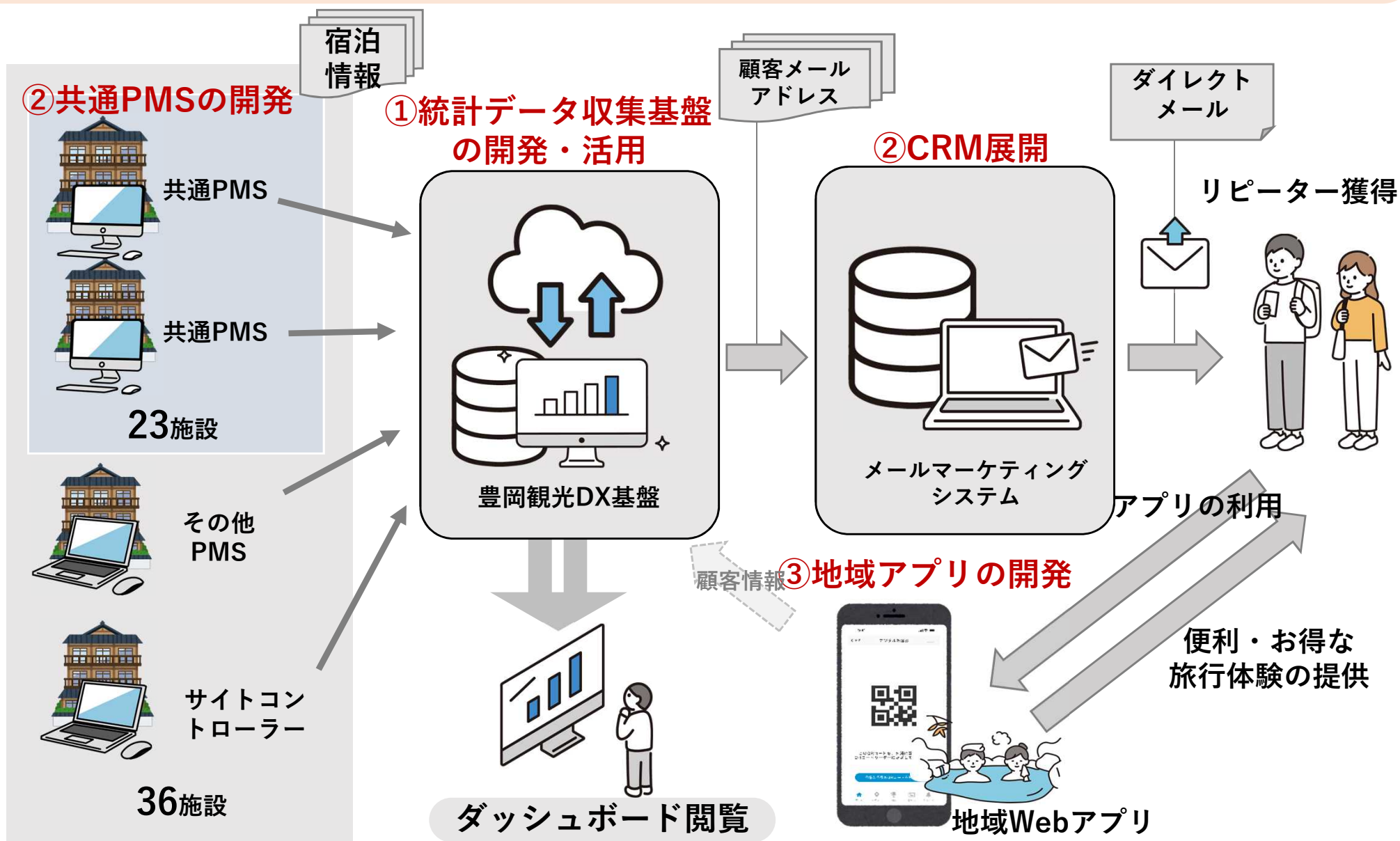
データ収集基盤が整備されている

顧客カルテに基づき、リピーター獲得に繋げている

個人情報の収集が可能になり、より便利な滞在が提案できている

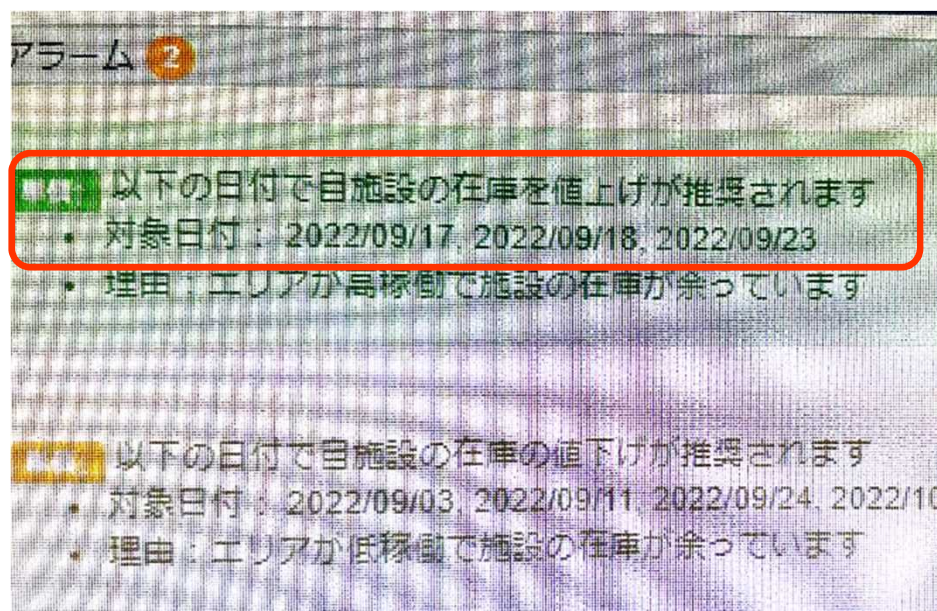
豊岡市全体の観光産業が持続的に発展する仕組みができています

事業概要 イメージ図



旅館Aの事例

①主な使い方	実際のアラート通知一月/日単位のエリア全体、グループ単位稼働率の確認
②利便性を感じる部分	単独旅館の長年の感覚ベースでプラン設定、価格設定をしていたが、エリア全体の動きを参考にすることで、より根拠あるアクションが可能になった。
③経営への貢献度	2022年夏休み後半、エリア、同価格帯、同規模旅館共に高稼働と認識し、残室の販売プランを高価格プランのみに設定。9月のある日程の単価UP推奨アラートを元に、安いプランを下げ高単価プラン販売にシフト。結果、昨年同曜日対比ADR+30%を達成。また、9月の稼働率がエリア全体で伸びてないことを踏まえ、9月の休館日を2日増やすことで、コスト削減に努めている。



▲実際のアラームが出た画面



▲アクションの結果、9月該当日のADRが上昇した

旅館Bの事例

①主な使い方	オンハンドダッシュボードでエリアの動向をチェック エリア別の予約分類別客単価をチェック
②利便性を感じる部分	自社で任意の施設を選び比較グループができる点
③経営への貢献度	1泊朝食付プランの値付けを行う際に、1つの画面でエリア全体及び任意のグループの平均単価を閲覧でき、プラン調査の短縮に繋がっている。 これまではじゃらんnetや楽天トラベルのレポートや販売単価をそれぞれのページで確認しており、レポートやページを見る時間も多くなっていた。 また、各OTA内で販売している範囲内に限られていた。

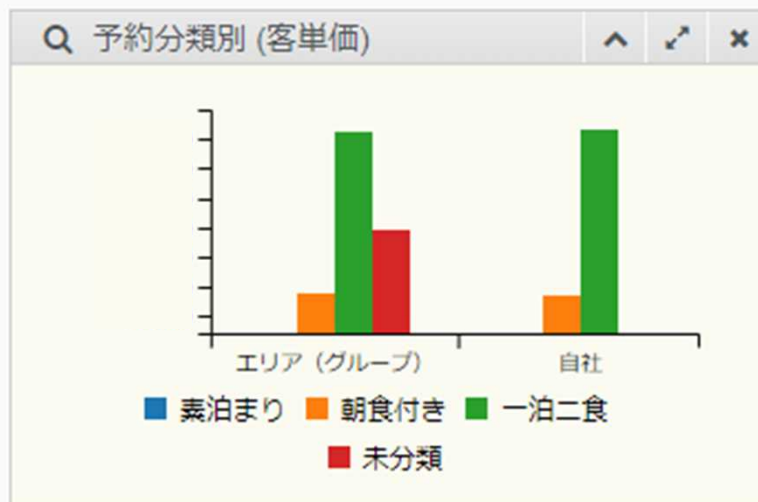
Q 検索

対象範囲

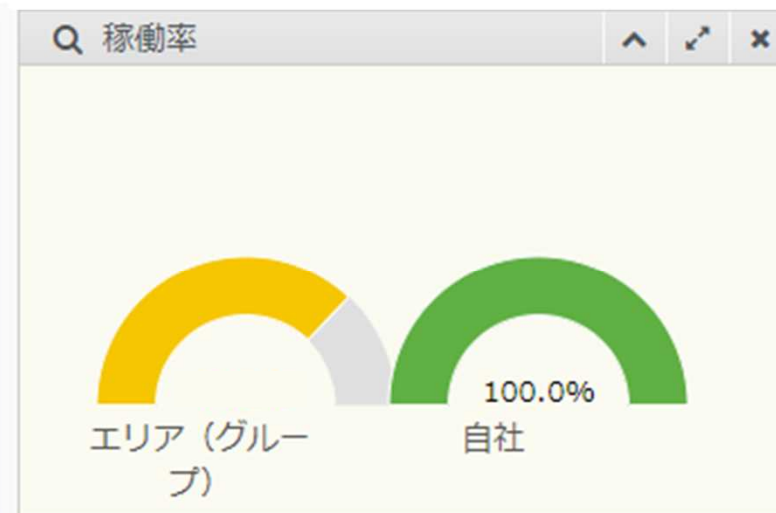
日付を指定する

対象日付

2023年05月03日



▲任意グループと比較画面
(予約分類別客単価)



▲任意グループとの比較画面
(稼働率)

DMO：キャンペーン施策への反映

- 豊岡観光イノベーションは、2022/7/23より夏の誘客施策としてスタンプラリーキャンペーンを実施していた
- キャンペーン当初よりWeb広告（Google-ディスプレイ広告）を京阪神地域中心に展開していた。（京阪神7割・関東圏3割）
- 配信先を見直すため、ダッシュボードで状況を確認
- **7月中旬、8/1時点、8/12時点の東京都のシェアを比較すると、東京都のシェアが増えている。**
- 京阪神は広告を継続しながらも、増えている東京都にも広告を展開。（京阪神5割 関東圏5割）
- 東京エリアでのディスプレイ広告パフォーマンス（クリック率）は、広告変更前と比べて**+61%改善**



②共通PMSの開発・CRM展開

宿泊施設のPMS共通化による共通データ収集を通じて、CRM展開を図る。

- 株式会社タップ社のPMS「accommod」を共通化
- メールマーケティングによるコンテンツ分析



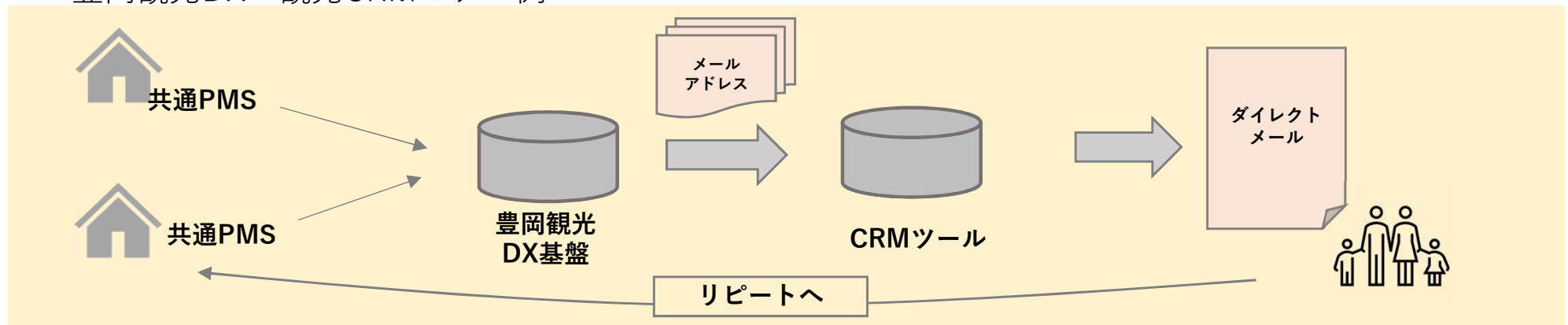
2022年度
23施設導入済
(+3施設導入予定)
導入目標15施設
は達成



リンククリック率
5.5%

リンククリック率
3.4%

- 豊岡観光DX 観光CRMモデル例



③地域アプリの開発

エリア全体への誘客のため、また来たくなる仕掛けやアプリ自体にログインしてもらう仕掛けを実装することで利用ユーザーを増やす。

周遊を促進し観光消費額UP



ユーザーデータを取得してマーケティングに活用

地域Webアプリ

「豊岡市スマホ観光ナビ」を展開

観光客に登録してもらうきっかけをつくる。

- ・紙の宿泊者用城崎温泉外湯券がスマホ上で利用可能
- ・クーポン配布
- ・スポット情報の閲覧など

【主な機能】

- ・来訪毎に獲得できるバッヂ(称号)
- ・デジタル外湯券
- ・スタンプ機能
- ・外湯の混雑状況確認
- ・クーポン表示
- ・旅の思い出機能
- ・手荷物タグの画像保存機能



クーポン表示

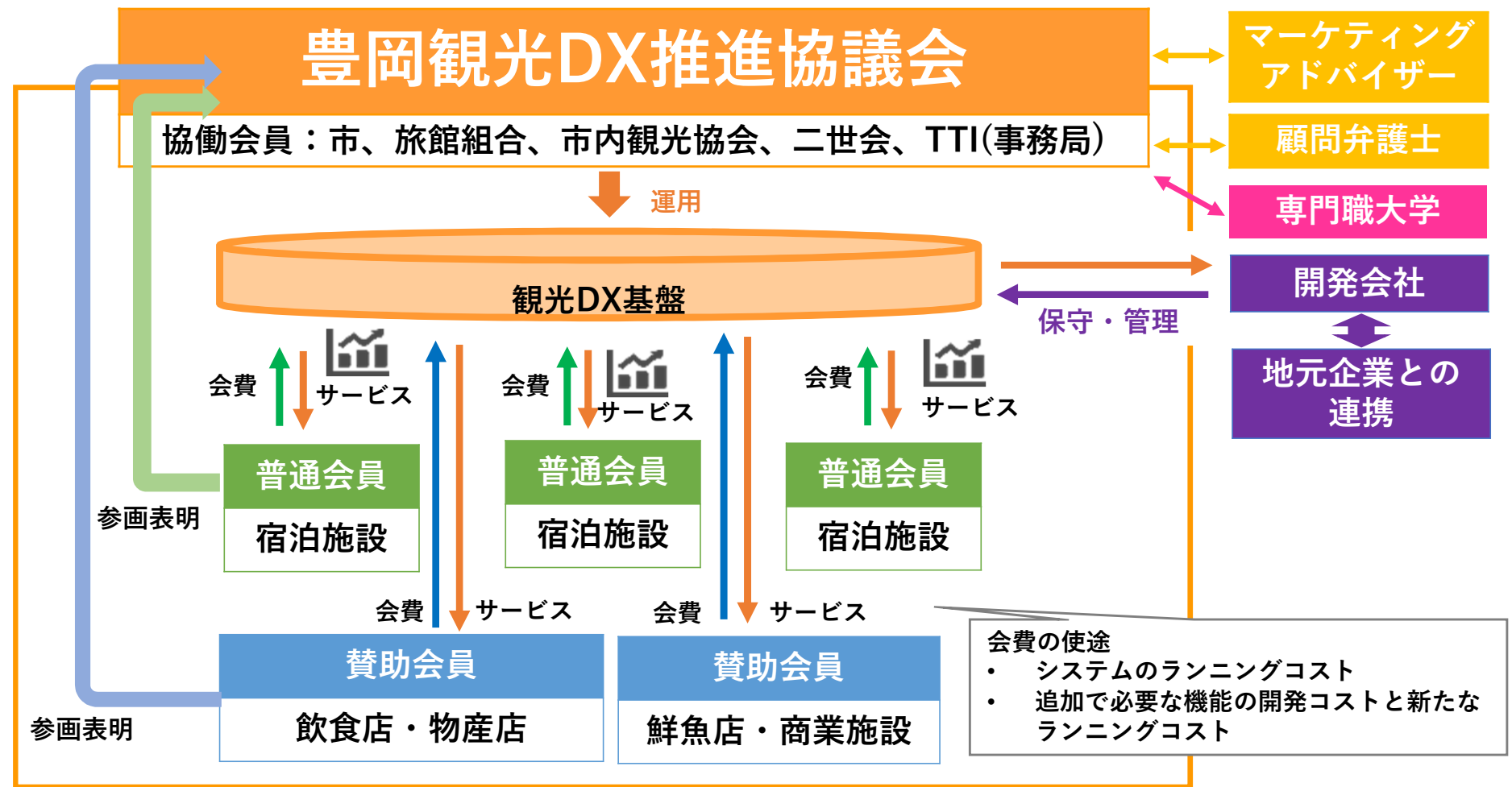


デジタル外湯券



スポット情報閲覧
(トップページ)

事業の推進体制について



R5.8月現在の会員動向及び収支

普通会員：旅館49施設（データ連携36施設）月額10,000円

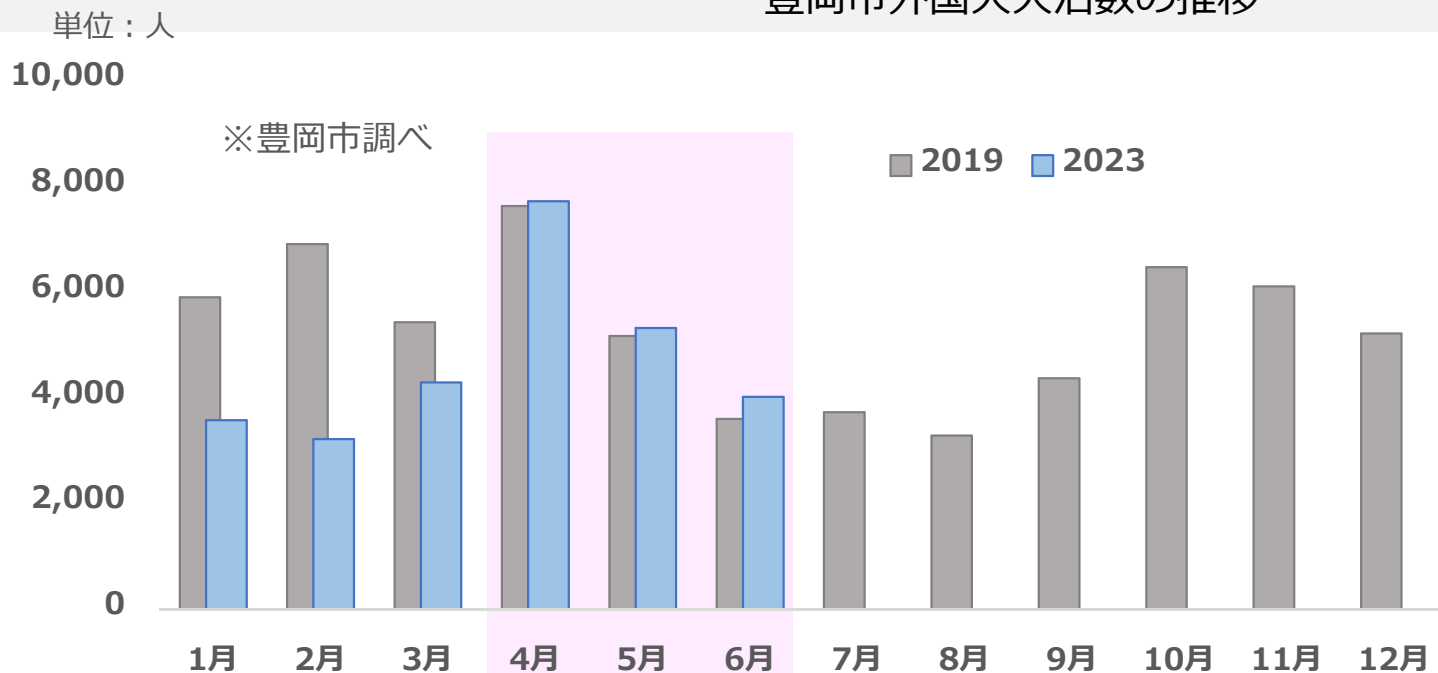
賛助会員：52施設（飲食・物産）月額2,000円

市負担：100万円

支出はサーバー利用料等で700万円、収支均衡

<参考資料>豊岡市のインバウンドの回復

豊岡市外国人宿泊数の推移



豊岡市の外国人宿泊数について、2023年4月～6月は2019年水準を上回っており、コロナ禍からの回復基調です。

1人当たりの宿泊単価では、価格帯が大きくなるにつれて、外国人の割合が大きくなっており、単価の高い宿泊客の獲得に繋がっています。

外国人比率

	2019年	2023年 ※参考値
1～3月	9.3%	14.4%
4～6月	14.9%	35.3%

1人当たり宿泊単価の価格帯別シェア

	外国人	国内	その他
1万円より少ない	10.1%	88.4%	1.6%
1万円以上	14.8%	83.3%	2.0%
3万円以上	15.2%	82.7%	2.1%
5万円以上	31.2%	65.6%	3.2%
7万円以上	41.1%	55.4%	3.6%
10万円以上	47.1%	49.0%	3.9%

※2019年は豊岡市推計値、2023年は豊岡観光DX共通PMS収集データから抽出したものであるため、単純比較はできないことに注意

※豊岡観光DX共通PMS収集データより
2022年10月～2023年7月のデータ