

# 「ホテル業界におけるレジリエンスの向上」

## — 経営力強化の課題と対策—

山川 雅行

### 1. はじめに

ホテル業界を含む観光産業は、日本における成長産業の1つであり、中でもインバウンド消費が2019年には4.6兆円を超え日本経済及ぼす影響も徐々に比重を増している。ところが、ホテル業界は新型コロナウイルス感染症（「COVID-19」、以下「新型コロナ」）により危機的状況に直面した。同時に長年ホテル業界が抱えていた課題が噴出する結果となった。

これまでもリーマンショックや東日本大震災など幾度も危機に直面しながらも、困難を乗り越え、復元・成長路線へと軌道修正してきたのは、「レジリエンス力」を発揮した結果であると考えられる。本稿では、ホテル業界に求められる「レジリエンス力」とは何か、経営力強化につながる「レジリエンスの向上」への課題と対策を検証したい。

### 2. ホテル業界を取り巻く経営環境

#### 2. 1. 宿泊業（ホテル・旅館）の市場規模推移

帝国データバンクによると、2023年10月時点で、2023年度通期の「旅館・ホテル市場」は、約4.9兆円になると試算。これは、2022年度の3.4兆円から1.5倍の規模となり、コロナ禍の危機的状況を完全に脱したと言える。

更に、2024年1月～3月期の旅行需要の高まりを勘案すると、過去最高であった2018年度の5.2兆円を超える可能性もある。

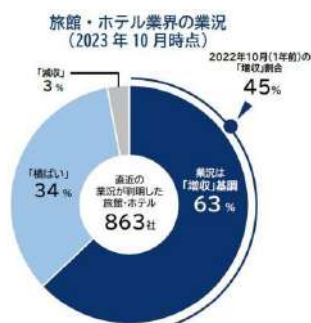
図表-1 旅館・ホテル市場推移（2005年～2023年）<sup>1</sup>



## 2. 2. 感染症法「5類」移行後の業況

帝国データバンクが全国のホテル・旅館業者 863 社に対し 2023 年 10 月時点で 1 年前（2022 年 10 月）と比較した業況調査によると、63%（543 社）が「増収基調」であることが判明した。（図表-2 参照） 言うまでもなく訪日外国人客に対する水際対策が緩和・撤廃されたことで、インバウンド需要が急回復したことによる大幅な増収増益となっている。

図表-2 旅館・ホテル業界の業況（2023 年 10 月時点）<sup>2</sup>



## 2. 3. 訪日外国人の現状

図表-3 は、「年別訪日外国人人数推移」を示すグラフであるが、2011 年以降は右肩上がりに推移し 2019 年には史上最多となる 3,188 万人に達していたことが分かる。しかし、2020 年 2 月ごろより新型コロナの感染爆発で訪日外国人人数は激減し、2021 年には 24 万人にまで落ち込んだ。その後、ワクチン接種率の向上や水際対策の緩和等により徐々に回復基調に転じ、2023 年には 2,233 万人と 2019 年比 70%まで回復してきており、JTB は 2024 年の訪日外国人人数を史上最多の 3,310 万人になるとの見込みを発表している。

図表-3 年別訪日外国人人数推移(1989-2023)<sup>3</sup>



### 3. ホテル業界におけるレジリエンスの向上

#### 3. 1. レジリエンスとは

「レジリエンス (resilience)」とは「企業が危機に直面し逆境に陥っても、ビジョンを持ち続け、利害関係者のため貢献しつつ、経済的・心理的に回復し、持続的成長力に結び付ける力」と定義されている。この定義は「当該企業に生じた多大な経済的損失の回復と同時に関係者の心理的損失の回復および競争力の回復を通じた企業や関係者の成長・幸福感の醸成を重視している。」<sup>4</sup>とされている。本稿においては、ホテル業界全体のレジリエンスと共にホテル企業のレジリエンス事例について検証を行う。

#### 3. 2. レジリエンスの向上（リスク耐性の向上）

レジリエンスの向上を検証するにあたり、過去に発生した様々な危機の性質を理解し、各々の危機が企業経営にどのようなインパクトを与えたかをシュミレーションする必要がある。最悪の事態を想定し、自社のリスク許容度やリスク対応を検討しなければならない。今回のコロナ禍による需要消失は防御不能の事態であったとはいえ、「想定外」と安易に結論付けるべきではない。「リスクの三様相」（リスクは繰り返す・リスクは変化する・リスクは隠れている）というリスクマネジメントの考え方からすれば、経営トップは、「想定外」に直面した時の心構えが必要となる。その基礎となる考え方となるのが、逆境下（コロナ禍）における「レジリエンス力構成要素の3要因」（①リスク直視力、②企業理念の持続化、③柔軟思考と戦略との連動）<sup>5</sup>である。つまり、「想定外を想定する経営力」を持つ事が「レジリエンスの向上」（リスク耐性の向上）と言えるのではないかと。

そして、これらを具現化するために「事業継続計画」（Business Continuity Plan、以下「BCP」）の策定、運用が必要不可欠となる。ホテルは不特定多数の利用を前提としている事業特性があり、緊急時に一時避難所としての活用も想定される。

#### 3. 3. ホテル業界のレジリエンス向上

ホテル業界では、ホテル所有者（以下、オーナー）とホテル運営事業者（以下、オペレーター）の2つの側面で見ることが必要がある。すなわち、オーナーが必ずしもオペレーターを兼ねているとは限らない。特に大規模ホテルの場合、オーナーは「不動産投資」としてのホテルを所有し、ホテル運営はプロであるオペレーターに経営を委託するケースが多いため、オペレーターを中心に議論を進める。オペレーターは、運営方式別に4つのタイプに分かれ、タイプ別のレジリエンス向上について検証する。

##### （1）所有直営方式

ホテルの運営母体の会社が土地と建物(ホテル)を所有する運営方式でホテル経営の基本的な形となる。不動産（ホテルアセット）の所有者なので、融資の際の金融機関の評価や社会的信用が高いのも特徴。資金的に体力のある大企業が母体になることが多く、コロナ禍においては不動産価値の下落はあまり見られず、信用力低下を避けられたことから不動産所有によるリスク耐性が評価された。但し、リーマンショック時には、金融

引締めにより不動産所有自体がリスクとなった事も付言しておきたい。

#### (2) リース方式

所有者からホテル1棟を賃借し、運営会社が経営をする形式。リースして運営に特化するビジネスモデルとなるため短期間で複数のチェーン店化ができるメリットがある。運営会社はオーナーである所有者に賃料を払い、ホテルの経営と運営に特化する。

ホテルアセットにおける「固定賃料スキーム」を採用するケースが多く、オーナー側は安定した賃料収入が得られ、ホテルオペレーター側は業績好調時には収益最大化が可能となる。一方、コロナ禍においては、収入・利益(＝賃料原資)が大幅に減少し、固定賃料による資金繰りが逼迫、更に借入増による財務内容の悪化を招いた。オーナーとの家賃減額交渉等で危機を乗り越えたが大きな課題を残した。人件費を含め固定費の高さから損益分岐点比率が高く、需要回復期にも単月での黒字化の足かせとなっているオペレーターもある。「固定家賃スキーム」は諸外国において極めて稀な契約形態であり、グローバル化するホテル業界において「変動賃料スキーム」への移行がレジリエンス向上につながると考える。

#### (3) MC型(管理運営受託型・マネジメントコントラクト型)

ホテルの土地および建物を有する所有者(オーナー)が外部の会社に運営を委託する方式。「外資系」と呼ばれるホテルチェーンの多くはMC型を採用しており世界的には主流である。

オーナーは運営会社に委託料金を払い、委託を受けた運営会社が代わってホテル運営を行う。オーナー側は資金提供を行うことで不足した運営ノウハウを補うことができ、一方の運営者は建物などの設備投資が必要ないため低リスクで運営できるのがメリット。また、経営者と運営者がそれぞれ得意領域に集中できるため経営全体のパフォーマンスの向上が期待できる。一方で、複数の関係者が経営に携わるために、意志決定に時間を要し経営判断にスピード感が欠如がネックとなる。レジリエンス向上には、平時よりオーナーとオペレーター間の緊急事態を想定したコミュニケーションが不可欠となる。

#### (4) FC型(フランチャイズ型)

加盟店舗であるホテルが本部の大手ホテルに「ロイヤリティ」(契約料金)を支払うことでその経営ノウハウとブランド使用権を与えられる運営方式。小規模ホテルは運営ノウハウを取り入れることで盤石な経営基盤を整えられ、ブランド力の高い看板を使うことで安定した集客が期待できる。運営本部となるホテルは看板を貸すことでシェアの向上とフランチャイズフィーを獲得できる。多くのフランチャイズ契約では、加盟店は経営状態に関係なくロイヤリティを払う義務があることに注意が必要になる。

### 4. レジリエンス向上における課題(阻害要因)

「ホテル業界」は、「ヒトがヒトにサービスをする」労働集約型産業であるため、人的資源に掛かる比重が高く、ホテル業界の慢性的な人手不足やBCPの継続運用のための人材不足がレジリエンスの阻害要因となっている。

#### 4. 1. 人口減少社会 による人手不足

少子高齢化・人口減少社会が叫ばれているが、ホテル業界全体が人手不足問題の本質を理解しないまま小手先の対策に追われている現状がある。

図表-4は、日本の総人口の推移を示したものである。日本の総人口は2008年に1億2,808万人をピークに、その後人口減少に転じた。2023年には1億2,435万人になり、ピーク時より約373万人もの人口が減少した。人口減少による人手不足は今後更に深刻化し、アフターコロナの需要回復期のレジリエンスの阻害要因となる。

図表-4 日本の総人口推移 (2008年~2021年) <sup>6</sup>

西暦	総人口	対前年減人口少数(対2008年)
2008年(平成20年)	1億2,808万人	日本の人口がピークに達した年
2010年(平成22年)	1億2,805万人	▲3万人(▲3万人)
2015年(平成27年)	1億2,709万人	▲96万人(▲99万人)
2019年(令和元年)	1億2,655万人	▲19万人(▲153万人)
2020年(令和2年)	1億2,614万人	▲41万人(▲194万人)
2021年(令和3年)	1億2,550万人	▲59万人(▲253万人)
2022年(令和4年)	1億2,494万人	▲56万人(▲314万人)
2023年(令和5年)	1億2,435万人	▲59万人(▲373万人)

#### 4. 2. 働き方改革による人手不足

「働き方改革」は長時間労働・低賃金という問題を抱えるホテル業界において、人手不足解消のためにも待ったなしの問題としてとらえられている。2019年4月1日以降順次施行されている「働き方改革関連法案」の2大骨子は、「労働時間の見直し」と「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」である。具体的には「残業時間上限規制」と「年次有給休暇取得義務化」である。

「残業時間上限規制」は週40時間を超える労働は残業とみなし、残業時間は月に45時間を上限、年間360時間以内とする。繁忙期など特別な事情があるケースは、月間平均80時間の残業が認められるものの、これも年間で6ヵ月以内という決まり。上限が設けられた労働時間を超過した場合は、「6ヵ月以下の懲役または30万円以下の罰金」が科される。<sup>7</sup>

「年次有給休暇取得義務化」は、有給取得義務のある労働者に年5日の有休を取得させなかった場合は、「30万円以下の罰金」が科せられる。本法改正の重要点は、「労働者の人数毎」に計算されるため、例えば、10人の違反があった場合は、30万円/人×10人=300万円の罰金となり、中小ホテルでは経営危機に陥る可能性もある重大事案となる。各企業は従業員の有給取得状況の管理を徹底する必要がある。<sup>8</sup>

#### 4. 3. パートタイマー130万円の壁による人手不足

2023年10月1日から「最低賃金」の引き上げが実施され、全国の平均時給が初めて1000円越えとなり人件費の高騰による経営環境の悪化が懸念される。ホテルでも、非正社員（パート・アルバイト）比率が60%程度と、非正社員への依存度が高い特徴がある。特に主婦を中心としたパート従業員の高い能力が店舗運営に大きく貢献している。しかし、パート従業員の中には、いわゆる「130万円の壁」と呼ばれる、扶養家族「年収130万円」の認定基準が存在する。政府は上限の引上げも検討しているが現状では据置となっている。つまり「能力のあるパート」は、最低賃金引き上げにより労働時間の削減を迫られ人手不足に拍車がかかる。

例えば、下記に計算式を示した通り、時給1,100円では、年間1,181時間・週22.7時間の就労が可能であったのに対し、都市部の場合は時給1,300円も珍しくなく、時給1,100円との比較では、年間181時間も短縮されることになる。

企業側は「能力のあるパート」の労働時間を確保するため時給を据え置くなど昇給を避け、むしろ最低賃金に近い水準を維持せざるを得なくなっている。結果として上昇を続ける新人パートと時給が同じとなり、場合によっては逆転するアンバランスが発生。仕事ができる人ほど時給が抑えられるという皮肉な結果を産んでいる点は早急な政府の対応が求められる。

#### 4. 4. BCP策定率の低さと継続運用のための人材不足

内閣府「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査報告書」によると「業種別事業継続計画（BCP）策定状況」（図表-5）によると、「金融・保険業」の76.6%、「サービス業」の56.7%と比較すると、「宿泊業・飲食サービス業」の27.2%はBCP策定率の低さが際立っている。

BCPや運用マニュアルを策定済みのホテルにおいて、BCP担当者のノウハウの「見える化」が課題となっている。特に中小ホテルにおいてBCPを策定したもののノウハウはBCP担当者に属人化しがちである。BCP担当者が異動・退職等によりノウハウがブラックボックス化してしまう<sup>9</sup>リスクがあり、レジリエンスの阻害要因となる。

図表-5 業種別事業継続計画（BCP）策定状況<sup>10</sup>

	H19 年度	H21 年度	H23 年度	H25 年度	H27 年度	H29 年度	R元 年度	R3 年度	R5 年度
金融・保険業	42.1%	34.1%	75.6%	70.2%	86.9%	66.0%	69.2%	81.6%	76.6%
運輸業・郵便業	8.6%	22.4%	27.1%	26.2%	40.0%	50.1%	39.4%	49.0%	66.2%
建設業	9.4%	7.9%	44.1%	31.2%	50.0%	42.3%	55.1%	52.8%	63.4%
製造業	11.3%	15.0%	28.9%	30.5%	48.1%	45.0%	45.1%	52.0%	58.3%
サービス業	9.2%	13.1%	25.3%	25.0%	35.1%	37.1%	47.1%	42.3%	56.7%
情報通信業	24.1%	22.9%	48.6%	34.4%	59.1%	55.9%	57.6%	55.6%	53.8%
不動産業、物品賃貸業	3.1%	9.3%	21.2%	13.9%	33.0%	25.9%	33.0%	40.7%	43.7%
卸売業	12.5%	13.9%	24.3%	27.9%	46.6%	36.6%	42.3%	41.4%	42.8%
小売業	4.3%	7.5%	13.3%	13.2%	27.9%	17.6%	28.7%	30.5%	34.7%
宿泊業、飲食サービス業	0.0%	0.0%	14.3%	11.6%	9.4%	15.0%	11.4%	15.6%	27.2%



## 5. 経営力（運営力）強化の対策

ホテル業界のレジリエンスに求められるものは、当然のことながらホテルオペレーターの「経営力」であり「運営力」である。日本におけるホテルオペレーターは、総支配人以下、ホテルスタッフによる日々の現場における「接遇」を「運営力」と捉えられている。しかし、レジリエンスの視点に立った場合、単なる運営の仕組みやシステムだけでなく、経営力の強化には（１）長期的視点、（２）ブランド力向上、（３）生産性向上の３つの視点が求められます。

### 5. 1. 長期的視点に立った経営力（運営力）強化

長期的視点に立った経営力（運営力）強化を「契約形態変更による経営力（運営力）強化」と「BCP策定率向上による経営力（運営力）強化」という２つの視点に立って強化策を提言する。

#### （１）契約形態変更による経営力（運営力）強化

「変動賃料スキーム」「MC型」への契約形態変更を推進することは、ホテルオペレーターにとって「不動産リスク」を取らない大きなメリットがある。一方で、ホテルオーナーから「選ばれるホテルオペレーター」となる為には、利益創出能力を示す「事業計画」が必須となる。つまり「事業計画」を裏付ける顧客評価を示す「ブランド力」や顧客基盤となる会員組織や顧客データに基づく「集客力」を実績値など数値化し提示することが不可避となる。

「固定賃料スキーム」では、「家賃支払義務」のみであったものが、「変動賃料スキーム」「MC型」では、詳細な「経営情報開示義務」が発生し、継続的かつ丁寧なホテルオーナー対応が不可欠となる。逆に言えば、ホテルオーナー側も、ホテルオペレーター選定時に当該企業の能力を客観的に評価する評価基準が必要となる。更に、運営開始後も定期的な「アセットモニタリング」（業績管理）と「コンサルティング」が必要となる。

#### （２）BCP策定率向上による経営力（運営力）強化

BCP策定による３つの経営力（運営力）強化が見込まれる。

##### ①緊急事態への対応力向上

予測不能な緊急事態が発生した場合でも、BCPに従い初動対応が適切に行なえ、早期復旧や人命確保に向けた対応が可能となる。

##### ②損害の最小化

大規模災害の発生時にBCPに従い優先して継続・復旧すべき中核業務が明確化され、早期復旧による損害の最小化が図られる。

##### ③顧客の信用力向上

BCPに従いホテル業界の最大の使命である「お客様の生命・財産を守る」ことで、顧客の信用力が向上する。更に、宿泊機能の早期復旧は被災地支援をする外部協力者の滞在拠点として活用され、結果的に収益力向上により復旧速度も加速化する。

BCP策定運用はレジリエンスの万能策ではないものの、ホテル業界の最大の使命で

ある「お客様の生命・財産を守る」観点からすればBCP策定は、オペレーターの最低限の責務であると考ええる。

## 5. 2. ブランド力（ブランド認知）向上

日本のホテル業界において「ブランド力」「ブランド認知」という視点が決定的に欠如していると指摘される。グローバルホテルチェーンを運営する外資系のホテルオペレーターは、「ホテルビジネス＝ブランドビジネス」という意識を強く感じる。グローバルホテルチェーンは、セグメント別に複数の「ホテルブランド」を展開し、ホテルブランド別に明確なブランドコンセプトとターゲットマーケットを提示し「ブランドエクイティ」を高めるための人材育成や設備投資を怠らない。

「ブランドビジネス」であるからこそ、安易な値下げはせず、コロナ禍においてもADR（Average Daily Rate：客室平均単価）を一定水準以上に維持し、同一ブランド内でのサービス品質の一貫性を担保するなど各ブランドのコンセプトを明確化した。また、ブランドエクイティを棄損するリスクがある場合は、サービス面・施設面・防災面の妥協をせず必要なリスク対応した点も日本のホテル業界が学ぶべき視点である。

## 5. 3. 生産性向上による収益最大化

日本のホテル業界の労働生産性が低く、米国の50%程度とも言われている。前述した通り慢性的な人手不足がレジリエンスの阻害要因であることを指摘した。生産性向上により収益最大化を目指すにあたり、「コスト削減」と「売上増加」の両面でIT化・デジタル化が不可欠である。但し、「ヒトがヒトにサービスをする」ホテル業界において、IT化が不可能な業務も多数あることも認識した上で「生産性向上による経営力（運営力）強化対策」を提言したい。

### （1）ホテルオペレーションのDX化

ホテルオペレーションにおいて、顧客管理システムによるマーケティングオートメーション化やセルフチェックインシステム等のフロント業務のIT化は既に導入されている。一方で、ホテル運営全般では、紙ベースの情報伝達や情報共有のほか、各ホテル独自の作業や規則による業務プラットフォームの非共通化、現金管理を中心とした非効率な経理作業、 unnecessaryな会議や報告作業など生産性向上を阻害する要素が見受けられる。

生産向上を図るためには、全社的なDX化を推進しなければならない。特にIT化が不可能とされる、客室清掃作業や調理作業や接客・配膳作業等においても、作業そのものはヒトが行うにしても、作業工程・作業手順の効率化などはIT活用により生産性向上を推進する余地が大きい。

### （2）レベニューマネジメント強化

日本のホテル業界は、従来から「稼働率偏重主義」が経営の「是」とされて、稼働率を限りなく100%に近づけることが経営の最重要課題であるとの意識が根強い。しかし、外資系ホテルチェーンによる「レベニューマネジメント手法」がホテル業界全体に浸透してきており、レベニューマネジメントを導入するホテルが増えてきている。ただ、国



内ホテルでは、専門部署や担当者を設置しているものの、「経理担当者」の域をでないホテルも多く、レベニューマネジメントへの理解やトレーニングプログラムの充実が急務である。インバウンド需要の急回復で、ADRが順調に伸びている中で、RevPAR (Revenue Per Available Room: 販売可能な客室1室あたりの収益) を目指したプライシングをおこなうべく経営指標を変えていくべきである。

## 6. レジリエンス事例： ラックホテル株式会社

ホテル業界レジリエンス事例として、ラックホテル株式会社（本社：滋賀県大津市）代表取締役社長の加瀬稔彦氏へのヒアリングを実施（2024年3月5日）。同社は、5カ所（滋賀県2・愛知県2・三重県1）のビジネスホテル施設を有するオペレーターである。5カ所とも「固定賃料スキーム」による「リース方式」で運営している。コロナ禍以前は、ビジネス需要に加え観光需要も取り込み順調な経営状況であった。しかし、コロナ禍では急激な稼働率低下やキャッシュフローの悪化など経営危機に瀕する状況に陥った。加瀬社長が事業継続のため逆境下（コロナ禍）における「レジリエンス力構成要素の3要因」（①リスク直視力、②企業理念の持続化、③柔軟思考と戦略との連動）<sup>11</sup>をどのように発揮したかを検証する。

### ①リスク直視力

新型コロナウイルスがホテル業界や自社に及ぼす影響を分析。当初はビジネス需要回復に1年、観光需要回復に1年半と想定し、自社のキャッシュフローを中心とした財務状況を把握。結論的には、借入を一時的に増やしても手許現金を潤沢にすることでコロナ禍を乗り切る戦略を取った。ただし、想定よりコロナ禍の期間が長引いたため財務内容の悪化を招いた点は想定が甘かったと認識。

### ②企業理念の持続化

企業名・ホテルブランド名でもある「ラック」(LAC)はフランス語の「湖」に由来する。そして経営理念として:「L:Long relationship」「A:Associates」「C:Customer・Community」、「顧客、関係先、地域・社会、従業員との長い付き合い」を目指す。コロナ禍でも変わらず企業理念の持続を常に考えた。特に従業員については、「ホテルは人財が生命線」との強い信念のもと、自己都合で退職した1名を除き全従業員の雇用を維持することができた。これは需要回復時にレジリエンスを発揮する原動力となった。

### ③柔軟思考と戦略との連動

雇用の維持を最重要課題としたため、給与原資の確保をするためあらゆる政策融資・制度融資・助成金・協力金を申請し資金繰りに奔走。新型コロナが収束すれば需要も回復し借入金の返済は可能であると考え、財務内容の健全性を最優先とした経営から転換し、一時的な財務内容の悪化よりも手元資金を潤沢にする柔軟思考による経営戦略を実施。また、事務職で在宅勤務が可能な従業員には積極的にテレワークを推進し柔軟な雇用環境の提供を行った。

## 7. おわりに

新型コロナウイルス感染症により存亡の危機に立たされたホテル業界であったが、積年の課題解決を迫られた結果、レジリエンスの強化へと業界全体が舵を切ることになった。ホテル経営者は、平時よりいかに「レジリエンスの向上」について考え準備をし、コロナ禍のような「想定外の危機」に直面した時にこそ「レジリエンス力」を発揮できるようにしなければならない。

### 【参考文献】

上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)

PwC Japanグループ『アフターコロナに向けてホテル事業者がとるべき創造的対策』  
(2023年8月) 管理番号：I202209-10

(筆者は大阪観光大学非常勤講師)

---

<sup>1</sup> TDB REPORT ONLINE 「旅館・ホテル、市場急回復。「5.2兆円」超えも」2023年11月15日

[https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=\(最終アクセス2024年5月19日\)](https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=(最終アクセス2024年5月19日))

<sup>2</sup> TDB REPORT ONLINE 「旅館・ホテル、市場急回復。「5.2兆円」超えも」2023年11月15日

[https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=\(最終アクセス2024年5月19日\)](https://www.tdb-publish.com/2023/11/52f87e44f7b1a3332af499e03faa8790cb262ad1.php#:~:text=(最終アクセス2024年5月19日))

<sup>3</sup> WorldShoppingBiz 「【図解】訪日外国人数、2023年9月は218万4,300人と2019年同月比9割越え！コロナ拡大前の実績に迫る勢い—日本政府観光局(速報)」2023年10月18日 <https://www.worldshopping.biz/blog/visitors-statistics-202309> (最終アクセス2024年5月19日)

<sup>4</sup> 上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)15頁

<sup>5</sup> 上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)16頁

<sup>6</sup> 総務省統計局「人口推計」より著者作成

<sup>7</sup> TENPOS food media 「働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/> (最終アクセス2024年2月15日)

<sup>8</sup> TENPOS food media 「働き方改革は飲食店経営にどう影響する？メリット活用術」2021年3月31日 <https://www.tenpos.com/foodmedia/newstrend/356/> (最終アクセス2024年2月15日)

<sup>9</sup> 情報産業労働組合連合会 「BCP作成・運用のポイントは？対話と人材育成が事業継続の鍵に」2019年4月 <http://ictj-report.joho.or.jp/1904/sp02.html> (最終アクセス2024年2月15日)

<sup>10</sup> 内閣府防災担当『令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査報告書』(2024年3月)8頁

<sup>11</sup> 上田和勇『復元力と幸福経営を生むリスクマネジメント』同文館出版(2021年)16頁