

中小企業動向 トピックス

中小観光ホテル・旅館の高度化戦略 part1

当公庫総合研究所では、厳しい環境下にあっても高い稼働率を維持して事業基盤の強化を実現している先進的企業の取り組みに着目し、その事業展開の方向性と経営戦略などを分析し、『中小観光ホテル・旅館の高度化戦略』というテーマでレポートをとりまとめた。

このトピックスでは、その概要を2回に分けて紹介することとし、本稿ではそのpart1として、環境の大きな変化とそれに対応する事業展開について述べる。

環境の大きな変化 ～温泉の分散とアクセスの容易化～

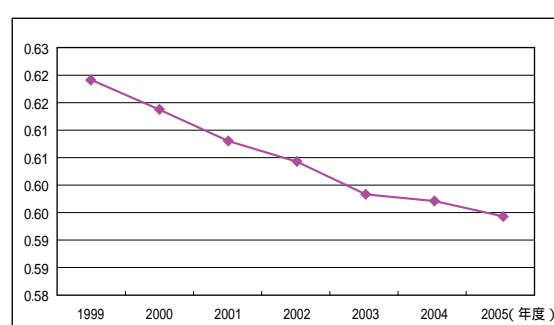
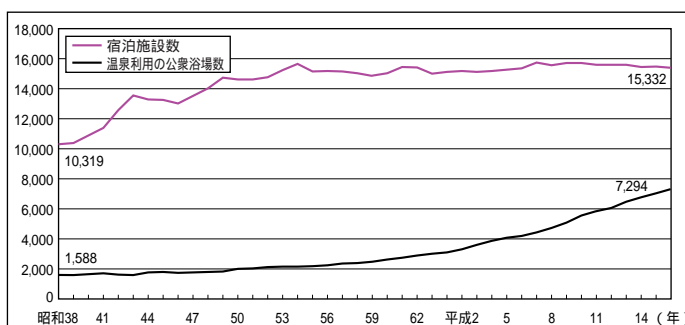
観光ホテル・旅館を取り巻く環境には、大きな変化が見られる。

第一が、近年の観光ホテル・旅館において重要な観光資源である温泉の変容である。

その1つが、日帰り温泉の施設（温泉利用の公衆浴場）の増加である。温泉を利用した宿泊施設数は、昭和50年代からほぼ横ばいであるのに対して、日帰り温泉施設数は増加が続き、その数は宿泊施設数の約半数に迫る勢いである（図表1）。環境省の「温泉の保護と利用に関する懇談会」の中間報告（平成16年）では、「宿泊利用が横ばいだった過去10年間の間にも、日帰り利用者は確実に増加を続けており、特に大都市周辺の日帰り専門温泉施設で利用者の増加が大きい」と指摘している。

また、温泉の分散もあげられる。都道府県単位でみると、利用源泉数は、これまで大分、鹿児島、北海道等の上位の都道府県に集中していた。しかし、この温泉の特定の都道府県への集中度をジニ係数で計測すると、温泉は1999年以降趨勢的に各都道府県に分散していることが分かる（図表2）。

（図表1）全国の温泉利用の宿泊施設数と同公衆浴場数の推移 （図表2）温泉の地域集中度（ジニ係数）の推移



（資料）環境省自然環境局自然環境整備担当参事官室「温泉利用状況」

（注）温泉数は、利用源泉数（自噴と動力の合計） 地域の区分は都道府県別

観光における温泉の重要性は低下しているということではないが、この温泉という観光資源の変化は、宿泊施設にとって、温泉があるというだけでは付加価値を高めることが難しくなっていることを意味しているといえよう。すなわち泉質などの差別化と同時に、自然環境や雰囲気等の充実を活かした集客への取り組みがこれまで以上に重要になっている。

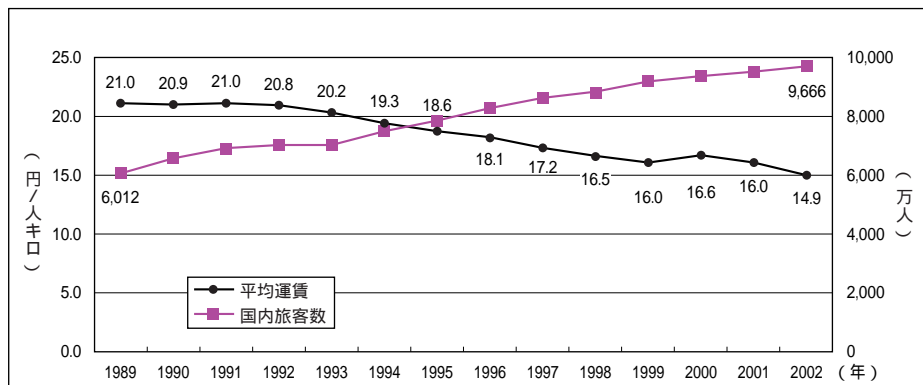
環境の大きな変化 ～ 商圏の拡大～

2つ目の環境変化は、商圏の拡大である。通常、移動距離に比例して交通費及び移動時間が増加するため、これまで観光ホテル・旅館の商圏は、距離に応じてある程度限定されていた。特に、電車、自動車による旅行においてこの傾向が顕著である。しかし、航空輸送の発達によって、輸送費（交通費）及び移動時間が短縮し、観光ホテル・旅館のこうした商圏の特性が変わりつつある。

航空輸送の変化を見ると、国内航空運賃は2002年までの13年間で約3割低下し、国内旅客数は6割増加している（図表3）。実際に、観光客全体のうち航空機利用の割合は、20年間で6.8%から10.7%に増加している¹。すなわち、遠隔地への旅行がより身近になった。

こうしたことを背景に、例えば、中京圏における1990年と2000年の観光目的の旅行者数の変化を見ると、出発地から遠隔地になるほど、旅行者数が増加していることが窺える（図表4）。目的地別旅行者数の伸びは全国平均で1.1倍であるが、旅行先が南東北（0.5倍）、北東北（1.4倍）、北海道（2.1倍）と北上し遠方になるほど増加の伸びが高い。南下も同様に、四国（0.4倍）、北九州（0.9倍）、南九州（1.3倍）、沖縄（1.6倍）となる。また、旅行者数の伸びが高い目的地ほど、航空機利用率が高いことも分かる。

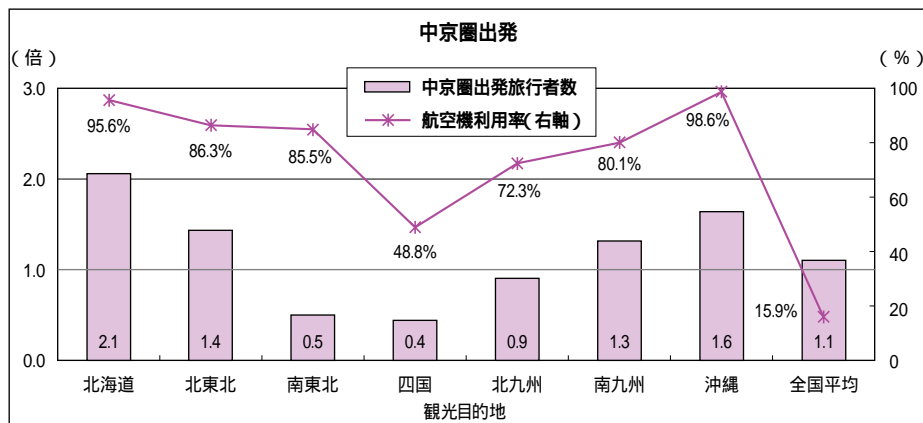
（図表3）国内旅客数及び国内航空運賃（大手3社）の推移



（資料）国土交通省「航空輸送統計年報」、「国土交通白書」

（注）旅客収入には「航空保険特別料金」による収入が含まれていない。

（図表4）出発地別観光目的地別旅行者数の増加率と航空機利用率（2000年/1990年）



（資料）国土交通省「全国幹線旅客純流動調査」（1990年、2000年）。数値は、秋期1日（平日）・居住先から旅行先の流動表のもの。各地域の都道府県は以下のとおり

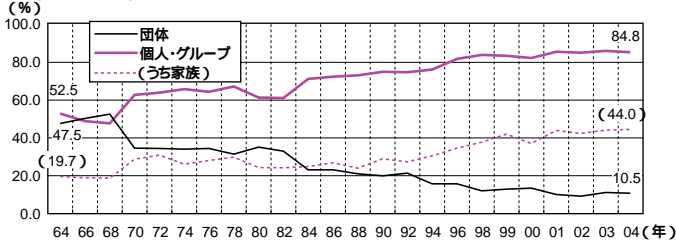
北東北：青森、岩手、秋田、南東北：宮城、山形、福島、四国：四国4県、北九州：福岡、佐賀、宮崎、南九州：熊本、大分、長崎、鹿児島、首都圏：埼玉、千葉、東京、神奈川、中京圏：岐阜、愛知、三重、近畿圏：京都、大阪、兵庫、奈良

¹ 日本観光協会「観光の実態と志向」。なお、国土交通省の調査によれば、航空機利用者の86.9%が500km以上を移動。輸送全体に占める航空機利用率は500km以上で52.2%、1,000km以上で93.9%。

環境の大きな変化 ～個人客増加によるニーズの多様化～

3つ目の環境変化は、ニーズの多様化である。旅行の形態は、かつて過半を占めていた職場・学校の団体旅行が、今では約1割に低下し、代わりに家族旅行を中心とする個人・グループ旅行が8割以上を占め、大きく変化している(図表5)。同行者数でも、1-3人の少人数の割合が12年間で23.9%から33.4%に大きく伸びる一方、6人以上の割合は55.6%から41.6%と大きく低下している(図表6)。

(図表5) 旅行形態の推移

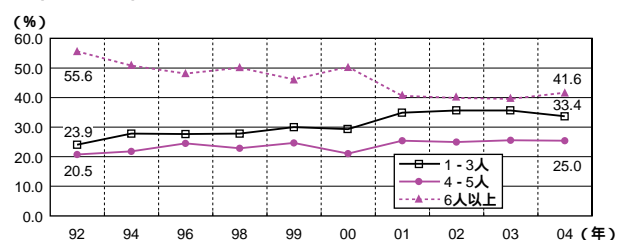


(資料) 日本観光協会「観光の実態と志向」

(注) 98年までの数値は隔年

団体：職場・学校の団体、地域・宗教・招待などの団体、旅行会社などの募集団体
個人・グループ：自分ひとり、家族、友人・知人、家族と友人・知人
その他の数値は除く

(図表6) 同行者数の推移



(資料) 日本観光協会「観光の実態と志向」

(注) 98年までの数値は隔年。不明と回答した数値は除く

環境変化に対応する事業展開

このように、今日の観光の中心は、少人数の家族、個人に変化している。そして、画一的な内容だった団体旅行が減り、個人旅行が増加したことで、観光客のニーズは多様化している。

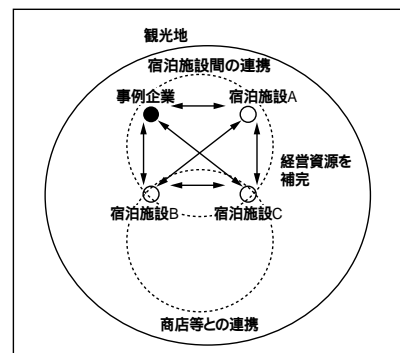
こうした変化の中で成長している中小企業の事業展開を、その立地特性に着目して観察すると、次の4つの方向性がある(図表7～図表10)。

域内連携

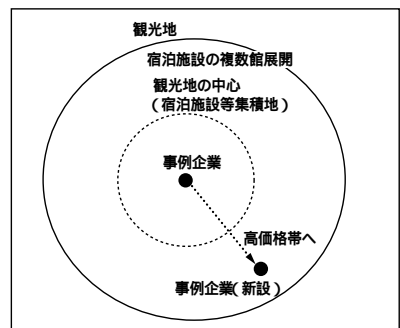
地域の同業者や商店、美術館等の観光施設と協業、協力、機能を分担することで、自社だけでは対応が難しい観光資源の変化や観光客ニーズの多様化に地域全体で対応することが可能となる。そして、中小観光ホテル・旅館だけでは不足する経営資源を地域内で相互に補うことで、地域全体の集客力を高めて、結果的に自社にも宿泊客を呼び込み収益を確保する。

例えば、由布院の株式会社玉の湯は、自社で満足しきれなかった宿泊客でも、由布院という観光地全体で満足させることで、次につながるという意識を持っている。そして、観光客に庭園やレストランを解放して、観光客の行き来を通じてまち全体を活性化させる取り組み等を行っている。

(図表7) 事業展開の形態



(図表8) 事業展開の形態



域内複数館展開

同じ観光地域内の集積地(中心)から非集積地(郊外)に複数館を展開することで、既存の観光資源だけでは満たしきれないニーズ及び多様化するニーズの充足を図り、新たな市場の開拓及び商圈拡大を実現する。

例えば、谷川温泉の株式会社旅館たにがわは、中心部から数キロ離れた人家の全くない山あいの中に、「仙寿庵」を新築した。集積地から離れることで、自然環境の充実と独自の雰囲気づくりを成し遂げた「仙寿庵」は、宿泊

単価を4万円以上と「たにがわ」の3倍近くに設定したにもかかわらず、全国から宿泊客が訪れるようになった。また、外国語のHPや海外エージェントとの提携がないにもかかわらず、海外からも宿泊客が訪れるようになるなど商圏が一気に拡大した。

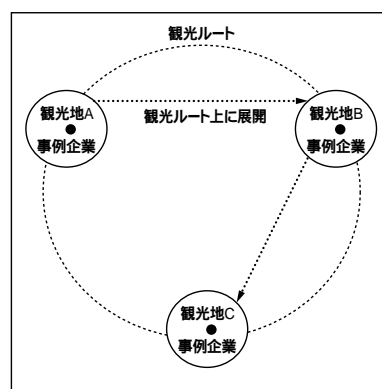
同様に、黒川温泉の有限会社新明館は、中心部から1キロ強離れた山あい「山みず木」を新築した。同社が意識しているのは、商圏の拡大であり、「山みず木」に関しては、「新明館」では提携していなかった大手エージェントと提携している。そして、その狙いは、パッケージツアーを活用して航空運賃を含めた旅行総額の負担を低減することによって、遠方からの来客を増加させることである。

広域複数館展開

観光ルート上に複数館を展開することで、地域別のブランドによる訴求力の向上、自社が得意とする顧客層の拡大を図り、商圏の拡大及び集客力の向上を実現する。

例えば、秋田共栄観光株式会社は、田沢湖高原温泉の「プラザホテル山麓荘」、福島県飯坂の「吾妻」に加えて、新たに宮城県鳴子温泉に旅館施設を取得した。これによって、田沢湖-鳴子など東北エリアのルート化が可能になった。そして、エージェントに対する訴求力を高め、遠方である近畿地方からのツアー客を呼び込むことを図っている。

(図表9) 事業展開の形態

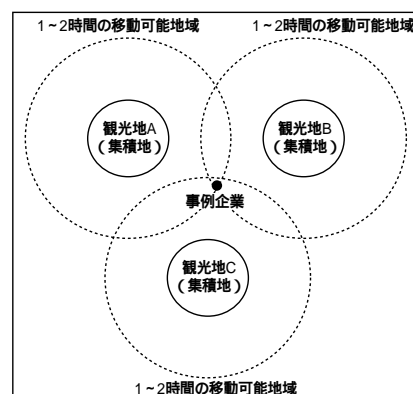


非集積地展開

集積地・観光地から離れた立地に事業展開し、自社の魅力向上を図り、より遠方の観光地からの集客を実現する。

例えば、湯宿だいいち有限会社が立地する養老牛温泉は、わずか3軒の宿が集まる小さな温泉地で、いわゆる山の奥地にある秘湯や湯治場というわけでもなく、地域自体のブランド力は強いとはいえない。また、主要な観光地から離れた場所にある。しかし、宿泊施設と観光地との感覚的な距離の変化や行動範囲の広がった自動車利用の個人客の増加を捉え、自社の魅力を高めることで、より遠方の観光地の客を取り込んでいる。

(図表10) 事業展開の形態



このように、先進的な中小観光ホテル・旅館の事例として4つ事業展開の方向性を示したが、何れも観光資源の変化、商圏の拡大、ニーズの多様化という観光ホテル・旅館の立地特性の変容にうまく対応している。

情報通信や輸送手段の進展によって、観光ホテル・旅館を取り巻く環境は集中・集積から拡大・分散と大きく変化しているため、中小観光ホテル・旅館は、こうした変化への対応を求められると同時に、その事業展開には多様な可能性が広がっていると捉えられよう。

(広瀬 実樹)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：中小企業金融公庫 総合研究所 ホームページ <http://www.jasme.go.jp/>