

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 part2

「中小観光ホテル・旅館の高度化戦略 part1」では、観光ホテル・旅館をとりまく環境変化として、観光資源（温泉）の変容、商圈の拡大、ニーズの多様化を示し、その環境変化に対応する事業展開（域内連携、域内複数館展開、広域複数館展開、非集積地展開）について分析した。

本稿では、11社の先進的な中小観光ホテル・旅館の具体的な取組の分析結果に基づき、こうした事業展開の成功要因と、事業基盤の強化に向けた経営戦略について述べる。

中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用

環境変化等に対応して事業基盤の強化を実現している11社の中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用を観察すると、設備（ハード）での活用とサービス（ソフト）での活用がみられる。なお、今次インタビューを行った11社の概要は本稿末に示した。

ハードでは、自然環境を活かしたものがみられ、特に“癒し”を提供する方向性がある（図表1）。例えば、海に面した「渚亭」、対岸に人家のない「湯元 四萬館」等は、自然環境を差別化の源泉として位置づけている。また、高原での開放感を演出した「シェラリゾート白馬」や自然の中でプライベートな空間を重視した「仙寿庵」等においても、空間的な広がり確保できる自然環境にあって、これをうまく取り込んでいる。

ソフトでは、各企業が基本的なサービスを向上させたうえで、それに観光資源を付加することで自社の特徴を打ち出している（図表2）。

（図表1）観光資源のハードへの活用

施設名	観光資源の活用方法(ハード)
渚亭	客室露天風呂に津軽海峡や函館山を見渡せる付加価値を付与
仙寿庵	プライベートな空間や客室露天風呂に谷川の自然環境を活かす。
湯元 四萬館	客室露天風呂、貸切露天風呂に四万川の自然環境を活かす。
シェラリゾート白馬	パブリックスペース等に開放感を演出し、白馬エリアの高原の雰囲気を活かす。
ときわ別館	庭園や客室に経営資源を集中するために、財産区が管理する7つの共同外湯を活用
山みず木	人家の無い立地への展開や植樹により黒川の自然の雰囲気を活かす。

（図表2）観光資源のソフトへの活用

施設名	観光資源の活用方法(ソフト)
湯宿だいいち	天然記念物で絶滅危惧種のシマフクロウが飛来するほか、自然環境を活かして釣りやクワガタ採りを実施
渚亭	イカなどの地元函館の食材を活用し、函館らしい料理を演出
幸雲閣	こけし工人による鳴子名産の鳴子こけしの製作実演を実施
仙寿庵	自然の雰囲気を活かしたエステを実施
シェラリゾート白馬	高原の環境を活かしてウェディングを実施
山みず木	客室やパブリックスペースに黒川地域のブランド色や雰囲気の統一感を活かす。
黒田や	食肉の卸・小売を手掛けるグループ企業調達する高品質の「大分名産・豊後牛」を活用
玉の湯	レストラン・庭園を開放し、由布院中心部の散策ルートを形成するため土産物屋や美術館等を活用

例えば、豊後牛を活用している株式会社秀観（「黒田や」）は、大分県トップクラスの食肉卸・小売業の株式会社まるひでの資本参画を受けて独自の調達ルートを確保し、これを競争力の源泉としてい

る。高級エステを実施している「仙寿庵」は、エステ専用のブースに一流エステティシャン3名を抱えており、緑に囲まれた自然環境と、エステ技術・ホスピタリティの質との相乗効果を重要視している。また、こけしの製作実演を行っている「幸雲閣」においては、当該こけし工人との出会いが鳴子に進出する契機となっており、こけし工人とのネットワークを維持していることが強みとなっている。

ここで重要な点は、観光資源を活かしたハード、ソフトは、それによってナンバーワン、オンリーワンになることだけを目指すのではなく、むしろその設備によっていかに地域と一体感が出るか、その地域を訪れる観光客のニーズを補い、充足できるかである。

そして、事例企業は、自社の置かれた環境に対応した効果的な観光資源の取り込みによって、その地域・施設ならではの付加価値・満足度を向上させている。言い換えれば、観光資源の活用によって差別化を図り、競争力を高めている。そうしたことを踏まえたくうえで、自社が有する設備・サービスと観光資源との総合的な魅力向上が、事業展開の成功の要素と言えよう。

中小観光ホテル・旅館の経営の高度化 ～設備投資戦略～

先進的な中小観光ホテル・旅館が、どのような経営戦略によって事業基盤の強化を実現しているか、「設備投資戦略」、「販売戦略」及び「人材戦略」に分けそのポイントをまとめた。また、中小観光ホテル・旅館のイノベーションについても考察した。

設備投資戦略のポイントは以下のとおりである。

変化に対応できるフレキシブルな設備投資

将来のニーズを的確に予測することはほとんど不可能な状況下において、先進的観光ホテル・旅館は、少しでも変化に対応しやすいフレキシブルな設備投資を意識している。

具体的な取り組みとしては、リフォームの際の自由度の確保、将来の建替え・増床等を見越した敷地の確保、及び将来は浴場にも客室にも変更できる柔軟性等を考慮した設備投資等がみられる。

変化が感じられる設備投資、リピーターを飽きさせない設備投資

先進的観光ホテル・旅館は、設備投資の際に、同業者との対比を意識するだけではなく、宿泊客に対して「こんな設備が変わった」と過去と比較した変化を示し、「次に来たときは何か新しくなる」と将来への変化を期待させることを重視している。リピーターの多い先進的観光ホテル・旅館は、こうした設備投資で生み出される変化によって、初めての宿泊客をリピーターに導くとともに、既往のリピーターをつなぎとめている。

先進的観光ホテル・旅館は、雰囲気にならず変化を持たせることを意識して、風呂の窓を少し大きくする等の小さな変化から客室のリフォームによる大きな変化まで様々な取り組みを行っている。

競争力が維持できる期間の見極め

先進的観光ホテル・旅館は、客室、風呂、食事処、宴会場などに投資する際に、限られた資金を最大限活用するため、どの程度の期間その設備が競争力を維持するか見極めている。露天風呂付の客室、貸切露天風呂、離れ家、エステ施設などの設備投資を行えば、単価アップが期待される。しかし、同業も類似の投資を次々とする状況下で、当該設備で投資資金を回収し、本体を存続させるためには、いつごろ次の投資が必要かを見極めることが重要であると先進的観光ホテル・旅館は考えている。

投資額を少なくする技術・ノウハウの習得

先進的観光ホテル・旅館は、効率的な設備投資によって資金負担を極力軽減し、体力強化と収益性の

向上を実現するために、戦略的に設備投資額を抑える工夫をしている。社長自ら図面を引きリフォームの一部を内製化する、独自の給湯システムを開発する、共同外湯を活用する等の取り組みが見られる。

中小観光ホテル・旅館の経営の高度化 ~ 販売戦略 ~

個人客・ファミリーを取り込む

多くの先進的観光ホテル・旅館が、たとえ定員稼働率が低下するとしても、団体客を追わずに個人客を取り込むことを意識している。そして、個人客を取り込むために、先進的観光ホテル・旅館は10年以上の長期的な取り組みを続けており、そうしたことが現在になって実を結んでいる。

宿泊客・リピーターのことを知る

先進的観光ホテル・旅館は、どのような宿泊客・リピーターが来館したかを常に、かつ徹底的に意識、調査しており、その結果を自社の強みの向上やサービスの改善に結びつけることで次の来館につなげている。その取り組みは、データベースによる住所、性別、年齢などのセグメントやデータ管理だけではない。むしろ宿泊客が「何を求めて」、「どう感じたか」等のニーズと宿泊後の評価を意識している。

需要変動に対応し稼働率を向上させる

先進的観光ホテル・旅館は、宿泊の短期的な需要変動にも対応できる方策の構築を重要な戦略と位置づけている。休前日と平日、冬季と夏季などに需要が大きく変動するが、それに対して閑散期の稼働率を引き上げる工夫により、変動幅を小さくして収支・オペレーション等の平準化を実現している。

例えば、複数館の展開による平準化、繁閑に合わせた異なる客層の確保、及び他の観光ホテル・旅館との協力等の取り組みがみられる。

自社が得意とする顧客層の取り込みと高価格帯へのシフト

先進的観光ホテル・旅館は、まずは適正な価格設定と自社が得意とする価格帯・顧客層を意識している。そのうえで、宿泊客が選択的に高価格帯へシフトすること、及び宿泊客が単価アップに納得できる設備への投資・サービスの充実を重視している。

情報発信と口コミの活用

先進的観光ホテル・旅館は、予約サイト、情報誌及び旅行者間で交換される口コミ情報をニーズとして取り込むことを意識している。それと同時に、先進的観光ホテル・旅館は、HPなどで自らも積極的に情報発信して顧客に正確な情報が伝わりやすいようにも意識している。先進的観光ホテル・旅館は、小規模な観光地に立地しながらも、また、観光地から遠隔にありながらも、これらを活用して事業基盤を強化している。

エージェントと予約サイトの使い分け

先進的観光ホテル・旅館の集客戦略においては、エージェントを直接的な集客ツールとして活用する手法と、エージェントを広告宣伝ツールとして活用する手法の2つがみられる。そして、予約サイトを活用する企業は、予約サイトを集客のメインではなく広告宣伝ツールと位置付けている。そのうえで、先進的観光ホテル・旅館は、予約サイトを需要変動や一時的な空室増加等に対応するように活用している。

中小観光ホテル・旅館の経営の高度化 ~ 人材戦略 ~

先進的観光ホテル・旅館は、従業員がより働きやすい環境を整え、従業員教育及びモチベーション

の向上によってサービスの質の向上を図っている。そして、それらによって従業員の生産性を向上させ、また、多様な業務をこなせる従業員を増やして一部業務を内製化することでも生産性の向上を実現している。

モチベーションの向上の取り組みとしては、売上等を明らかにして収益を従業員に還元する方針を示す、寮の設備の充実などに加えて、全館休業日の設定、仕事自体に変化をもたせる、及び風通しの良い雰囲気の醸成等がみられる。

中小観光ホテル・旅館のイノベーション

これらに加えて、事例企業が、大きく成長した原動力、または厳しい環境下で成長を続けている企業体としての強みは、経営体制の変化と強化である。すなわち、経営陣または経営者の強化や意識改革が、中小観光ホテル・旅館のイノベーションそのものといえる。

観光地づくりは何十年、観光ホテル・旅館の建物の償却期間も何十年も要するなど、観光ホテル・旅館の事業環境は時間軸の長いものが多い。しかし、業としての中小観光ホテル・旅館は、他の業種の中小企業と何ら変わることなく常に経営の革新を図る必要がある。そのためには経営者も常に最先端の情報にアクセスし、ビジネスモデルをブラッシュアップしていくことが必要であることを事例企業は示している。

インタビュー企業一覧

企業名	宿泊施設所在地	施設名(客室数)
湯宿だいいち有限会社 (北海道)	北海道中標津町養老牛温泉	湯宿だいいち(27室)
株式会社湯の川プリンスホテル () (北海道)	北海道函館市湯の川温泉 函館市湯の川温泉 倶知安町 札幌市	湯の川プリンスホテル「渚亭」(193室) 湯の川プリンスホテル「松風苑」(21室) ニセコプリンスホテル「ひらぶ亭」(165室) 札幌クレストホテル(53室)
秋田共栄観光株式会社 (秋田県)	秋田県田沢湖高原温泉 水沢温泉 福島県飯坂温泉 宮城県鳴子温泉	プラザホテル山麓荘(128室) 別館四季彩(18室) 吾妻(39室) 幸雲閣(105室)
株式会社旅館たにがわ (群馬県)	群馬県谷川温泉	たにがわ(35室) 別邸仙寿庵(18室)
有限会社四万館 (群馬県)	群馬県四万温泉	湯元 四萬館(41室)
株式会社シェラリゾートホテルズ (長野県)	長野県白馬 新潟県岩原スキー場	シェラリゾート白馬(74室) シェラリゾート岩原(75室)
株式会社常盤 (兵庫県)	兵庫県城崎温泉	ときわ別館(23室)
有限会社新明館 (熊本県)	熊本県黒川温泉	新明館(15室) 山みず木(22室)
株式会社秀観() (大分県)	大分県別府温泉 別府温泉 由布院 由布院 由布院	黒田や(55室) しおひ(14室) 秀峰館(46室) 山灯館(13室) 田乃倉(11室)
株式会社玉の湯 (大分県)	大分県由布院	玉の湯(18室)
A社	-	-

宿泊施設はグループで展開

(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/>