ISSN 0919－7540

中小公庫レポート　No.2006-8
２００７年２月２８日

中小観光ホテル・旅館の高度化戦略

Ⅰ．中小観光ホテル・旅館を取り巻く環境変化と対応

Ⅱ．中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用

Ⅲ．中小観光ホテル･旅館の経営の高度化

中小企業金融公庫　総合研究所

はじめに

このレポートは、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社の先進的な中小観光ホテル・旅館の取り組みに着目して、その事業展開の方向性を考察したうえで、それら企業の戦略などをまとめたものである。

中小観光ホテル・旅館の事業環境について短期的側面を見ると、近年の景気拡大に伴う個人消費の回復などにより、ようやく明るい兆しが見えはじめている。また、政策支援面においても、政府が「観光立国」や「サービス産業の生産性向上」の実現に向けた様々な施策を策定するなど、充実が図られつつある。

一方、国民1人当たりの宿泊観光旅行における年間宿泊数は、1991年の3.06泊をピークに2004年の1.92泊まで大きく減少している（観光白書）。また、日本観光旅館連盟の会員施設の総宿泊単価は、1993年以降13年連続で低下するなど、事業環境について長期的側面を見ると、悪化の一途をたどって来たことがうかがえる。このため、観光ホテル・旅館の単価及び稼働率は、過去の水準から大きく低下している。すなわち、中小観光ホテル・旅館の事業環境は、近年の改善の兆しを考慮したとしても、依然として厳しい状況にあることに変わりない。

本レポートは、こうした厳しい事業環境下にあっても、高い稼働率と相応の収支を維持し、事業基盤の強化を実現している先進的企業の取り組みを観察することにより、中小観光ホテル・旅館における事業展開の方向性と経営の高度化を実現するための戦略の示唆を得ることを目的としている。

本調査及びレポートの取りまとめにあたっては以下の点に留意している。

１．環境変化への着目と事業展開

本調査は、中小観光ホテル・旅館を取り巻く環境変化に着目し、どのような事業展開によって中小観光ホテル・旅館が、その変化に対応するかという視点に立脚している。

２．観光資源への着目

先進的な中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用方法を明らかにすることで、観光ホテル・旅館における観光資源の位置づけを改めて見直した。

３．3つの戦略への焦点

先進的な中小観光ホテル・旅館11社に対して、「設備投資戦略」、「販売戦略」、「人材戦略」の3つの戦略に焦点をあててインタビューを実施し、3章及び事例紹介で詳述した。

（総合研究所　広瀬　実樹）

要　旨

１章　中小観光ホテル・旅館を取り巻く環境変化と対応

本章では、情報・通信技術や輸送手段の進展、個人客増加に伴うニーズの多様化等に柔軟に対応することで、中小観光ホテル・旅館における事業展開には多様な可能性が広がっていることを、厳しい環境下にあっても成長を続ける中小企業の事例から示す。

観光ホテル・旅館の特徴を規定する資源は、観光ホテル・旅館にとってほとんどが外部資源で、その特性は地元に固定されること、容易に変化させることは難しいこと、マーケットが限定されること等に整理できる。

近年、こうした立地特性に大きな影響を与える①観光資源として大きな存在である温泉の全国的な分散と温泉へのアクセスの容易化､②交通手段の発達による商圏の拡大･変化、③個人客の増加及び情報化の進展に伴うニーズの多様化などの環境の大きな変化がみられる。

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観察すると、次の４つの方向性がある。

① 域内連携では、地域の宿泊施設、商店、観光施設と協業、協力、機能を分担することで、地域の魅力度向上を図り、地域全体での集客増加を実現する。

② 域内複数館展開では、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圏拡大を実現する。

③ 広域複数館展開では、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。

④ 非集積地展開では、集積地・観光地から離れた立地に事業展開し、自社の魅力度向上を図り、より遠方の観光地からの集客を実現する。

これらの事業展開は、何れも立地特性の変容にうまく対応している。すなわち、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が集中・集積から拡大・分散と変化することで、中小観光ホテル・旅館の事業展開には多様な可能性が広がっている。

２章　中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用

本章では、多様な可能性が広がった観光ホテル・旅館における事業展開の成功要因を明らかにする。

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、ハードでの活用とソフトでの活用がみられる。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。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。

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、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・満足度が向上する。そうしたことを踏まえたうえで、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。

３章　中小観光ホテル・旅館の経営の高度化

本章では、先進的な中小観光ホテル・旅館の経営戦略のエッセンスを、前述の「観光資源の活用」を除く「設備投資戦略」、「販売戦略」及び「人材戦略」に分けて分析し、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。

各戦略におけるエッセンスは次のとおりである。

(1)　設備投資戦略では、①変化に対応できるフレキシブルな設備投資、②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、③競争力が維持できる期間の見極め、及び④投資額を少なくする技術・ノウハウの習得が挙げられる。

(2)　販売戦略では、①個人客・ファミリーを取り込む、②宿泊客・リピーターのことを知る、③需要変動に対応し稼働率を向上させる、④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、⑤情報発信と口コミの活用、及び⑥エージェントと予約サイトの使い分けが挙げられる。

(3)　人材戦略では、モチベーションを向上させ、また従業員教育の充実によりサービスの高度化を図ると共に、多能化による生産性の向上などが挙げられる。

(4)　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。

目　次

第 1 章　中小観光ホテル・旅館を取り巻く環境変化と対応 1
1.　観光ホテル・旅館の立地特性 1
2.　観光ホテル・旅館をとりまく環境の大きな変化 4
(1)　観光資源（温泉）の変化 4
(2)　商圏の変化 7
(3)　ニーズの多様化 10
3.　環境変化に対応する中小企業の事例 12
(1)　第 1 の事業展開（域内連携） 13
(2)　第 2 の事業展開（域内複数館展開） 16
(3)　第 3 の事業展開（広域複数館展開） 18
(4)　第 4 の事業展開（非集積地展開） 20
(5)　外国人の集客による事業展開 21
4.　インプリケーション 22
第 2 章　中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用 23
1.　観光ホテル・旅館と観光資源 23
2.　事例企業にみられる観光資源の取り込み 25
(1)　事例企業の立地環境と観光資源の活用 25
(2)　観光資源のハード、ソフトへの活用 29
(3)　観光資源を活かすことこそが差別化 31
第 3 章　中小観光ホテル・旅館の経営の高度化 33
1.　個別の戦術・改善策の概観 33
2.　先進的中小観光ホテル・旅館の戦略 36
(1)　設備投資戦略 36
(2)　販売戦略 40
(3)　人材戦略 46
(4)　中小観光ホテル・旅館のイノベーション 49
3.　中小観光ホテル・旅館の経営の高度化（まとめ） 50
事例紹介 53

第１章　中小観光ホテル・旅館を取り巻く環境変化と対応

1.　観光ホテル・旅館の立地特性

観光ホテル・旅館の立地特性を規定する要素として、最も重要なのはそのホテル・旅館の属する観光地がどのような特性を有しているかといえよう[1]。

例えば、ホテル・旅館の形態には、温泉を核とした温泉街に立地する温泉宿、美しい湖や山などの風光明媚な自然を後背地に抱えるホテル・旅館、スキーや海水浴などのスポーツ・アクティビティが充実しているリゾートホテルなど様々あるが、何れの形態においても、ホテル・旅館は、観光資源を集客の要素として事業を展開していることが基本的な姿である。

それでは、観光資源や観光地の魅力にはどのようなものがあるのか、また、そこからみられる観光ホテル・旅館の立地特性を整理してみよう。

観光資源は、「自然資源（山岳、高原、原野、湿原、湖沼、峡谷、滝、河川、海岸、岬、島嶼、岩石・洞窟、動物、植物、自然現象）」と「人文資源（史跡、社寺、城跡・城郭、庭園・公園、歴史景観、地域景観、年中行事、建造物、動植物園・水族館、博物館・美術館）」に大別される（日本交通公社編［2004］）。また、「自然的資源（温泉などの天然資源、または気候などの天然現象）」、「文化的資源（有形文化財他）」、「社会的資源（都市などの有形社会資源、または芸術・衣食住などの無形社会資源）」、「産業的資源（工場施設、観光牧場他）」による捉え方もある（香川眞編[1996]）。

観光地の魅力については、室谷正裕[1998]が観光地の定量的な魅力度評価の手法のなかで整理しているが、そこでは観光行動の対象全てを広義の観光資源としている。そして、この評価手法のなかで室谷は、観光地の魅力として①賦存資源（雄大な山や美しい湖、由緒あるお寺など観光地に元々存在する自然系、人文系の資源）、②活動メニュー（温泉浴や名物・特産品、スポーツ、教養文化活動、イベントなど当該観光地が提供可能な旅先での楽しみ方）、③宿泊施設（滞在の拠点であり、ホスピタリティが凝縮した形で現れる宿泊施設に係る魅力）、④空間快適性（個々の資源ではなく、景観や町並みなど観光地の面的、空間的なアメニティ、その土地らしさ、情緒、雰囲気の良さ）の 4 つの項目を挙げている（図表 1）。

[1] 本稿において、観光ホテル・旅館とは、売上の過半を観光客の宿泊収入が占める宿泊施設をいう。また、観光地の定義には統一的なものはないが、宿泊施設を含む観光資源が集まっている地域を観光地とした。

図表 1　観光地の魅力

大項目	小項目
①賦存資源	資源性 多様性 集積度
②活動メニュー	メニューの豊富さ 独自性・地域性
③宿泊施設	サービス水準 多様性 話題性
④空間快適性	アメニティ 雰囲気

（資料）室谷正裕「新時代の国内観光」

観光ホテル・旅館にとって、これらの魅力のうち、自社資源である宿泊施設及び自ら創出可能な活動メニューの一部を除くと、そのほとんどが外部資源であり、自社の立地する地域に固定されている資源である。そして、自然景観などの賦存資源や空間快適性は、容易に変化させ、魅力度を高めることが難しいという特徴を有する。例えば、空間快適性について、まちの雰囲気づくりに成功して集客増加に結び付けた由布院においては、「由布院らしさ」の認識を地域の宿泊施設や商店等で共有して、これを築き上げるのに 30 年という長い年月を要している[2]。

これらを含めて観光ホテル・旅館のこれまでの立地特性を整理すると、一般的に①何らかの観光資源を集客に結び付けていると同時にその観光資源は地元に固定されること、②この観光資源は容易に変化させることは難しいこと、③装置産業ゆえに地域に拠点が固定され、マーケットが限定されること、つまりマーケットの代替性が限られること、④観光地に宿泊の拠点として集積がみられることが挙げられる。

なお、立地以外の観光ホテル・旅館の特性としては、⑤観光ホテル・旅館の経営主体として中小企業が多く、設備投資負担が重いこと、⑥総じて資本と経営が一体的で経営の高度化が進展しづらい事業環境であったこと等が挙げられる。

観光ホテル・旅館を取り巻く事業環境は依然厳しく、多くのホテル・旅館が収益悪化や繁忙な資金繰りに直面している。一方で、高収益を維持している観光ホテル・旅館、業容拡大を続けている観光ホテル・旅館もまた存在する。これら先進的中小観光ホテル・旅館[3]

---

[2] 中小企業金融公庫「由布院の地域とともに歩む老舗旅館」『信用保険月報』2006 年 8 月号

[3] 先進的中小観光ホテル・旅館とは、昨今の厳しい環境下にあって、高い稼働率と相応の収支を維持していること、事業基盤の強化により将来の成長が見込まれる先をいう。具体的には、事例に挙げる 11 社をこの範疇とした。

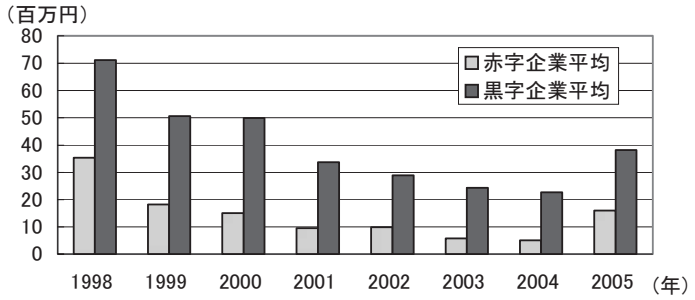
は、「おもてなしのこころ」を大切にして、新しい設備を保有するといった事業展開の方向性だけでなく、観光ホテル・旅館を取り巻く立地特性の変容、環境の変化をも意識した事業展開を志向していると推察されよう。

次項では、その立地特性の変容、環境変化がどのように進展しているか明らかにする。

トピックス①　2005 年の観光ホテル・旅館の設備投資額は増加に転じる

設備投資額は、1998 年から 2004 年まで 7 年連続で減少が続いていたが、黒字企業、赤字企業ともに 2005 年に大きく増加に転じている。増築、客室の改修、パブリックスペースの充実などにくわえて、旅館の取得による大型投資が出始めていることが全体を押し上げている。

トピックス図表 1　1 社当たりの設備投資額



黒字、赤字：2005 年の減価償却前経常利益額

N=472(黒字 385、赤字 87)

設備投資額には、設備の除却も含む。

2. 観光ホテル・旅館をとりまく環境の大きな変化

(1) 観光資源（温泉）の変化

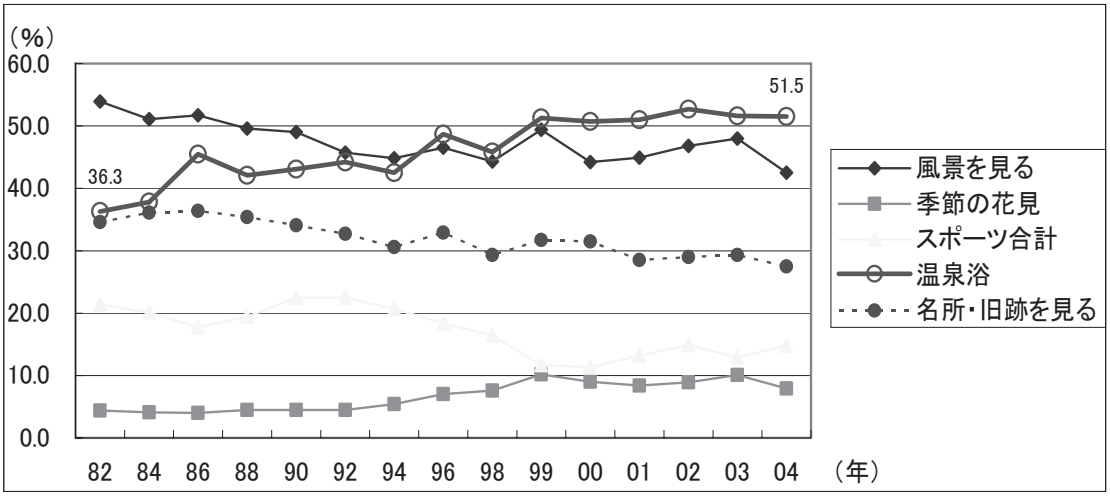
各観光地のタイプを、温泉や自然などの具体的な魅力によってタイプ分類すると図表 2 のようになる。前述の室谷は、観光地の特性は多面的で、単純なタイプ分類は難しいとしながらも、自然、温泉、歴史（郷土性町並み）、都市、アミューズメント、スポーツを主たる魅力、景観や保養を従たる魅力（原文は＋αの魅力）として導き出している。ここで注目されるのは、主たる魅力及び従たる魅力ともに温泉が入っており、温泉は重要な観光資源と位置づけられることである。観光客の旅先での行動を見ても、1980 年前半には 4 割に満たなかった「温泉浴」が現在では 5 割を突破し、1996 年以降は「自然の風景をみる」よりも「温泉に入る」行動の方が上回っている（図表 3）。こうしたことから、近年の観光において旅行者からみた温泉の位置づけは非常に高く、観光資源においても温泉は最も重要な要素の一つと認識されよう。

図表 2　観光地のタイプ分類

主たる魅力	従たる魅力	観光地
自然	景観	知床、男鹿半島、袋田、銚子・犬吠、箱根・芦ノ湖、東尋坊、吉野山、小豆島、阿蘇、釧路高原、本部・名護、十和田湖畔、出羽三山、尾瀬、奥多摩、佐渡、三保・日本平、秋吉台、足摺岬、高千穂、青島・日南、屋久島、松島海岸、磐梯高原、秩父・長瀞、伊豆諸島、立山、天橋立、鳴門、天草、上高地周辺
	温泉	層雲峡、八幡平、田沢湖、蔵王、箱根・芦ノ湖、那智勝浦
	スポーツ	富良野、トマム、磐梯高原、妙高・赤倉、清里、志賀高原、蓼科、浜名湖、阿蘇、ニセコ、奥多摩、山中湖、軽井沢、黒姫・野尻湖、安曇野、白馬・八方、大山
温泉	保養	定山渓、鳴子温泉、飯坂、伊香保、山代、鹿教湯、熱海、伊豆長岡・修繕寺、白浜、別府温泉、登別、銀山温泉、鬼怒川、草津、箱根・芦ノ湖、石和、下呂、城崎、有馬、三朝、由布院、浅虫、上山、道後、指宿
	スポーツ	蔵王、那須湯本、鬼怒川、野沢
	自然	阿寒湖畔、箱根・芦ノ湖、宇奈月、那智勝浦、雲仙
歴史（郷土性町並み）	探訪	小樽、遠野、川越、鎌倉、輪島・能登、妻籠・馬籠、伊勢志摩、京都東山、津和野、尾道、吉野ヶ里、函館、角館、喜多方、佐渡、高山、奈良、出雲大社、倉敷、琴平、五島、弘前、日光、永平寺、白川郷、高野山、萩、内子、南部戦跡
	自然	輪島・能登、伊勢志摩、五島、天草
都市	近代性	札幌、神戸、那覇
	賑わい	横浜、福岡
	歴史	仙台、東京下町、金沢、広島、長崎、熊本
アミューズメント（テーマパーク、遊園地）	―	舞浜（TDL）、佐世保、宮崎・シーガイア
スポーツ	―	トマム、安比、大洗、九十九里浜、苗場

（資料）室谷正裕「新時代の国内観光」

図表 3　旅先での行動



（資料）日本観光協会「観光の実態と志向」
（注）スポーツ合計：水泳、ﾖｯﾄ･ﾀﾞｲﾋﾞﾝｸﾞ･ｻｰﾌｨﾝ等、ｽｷｰ、ｺﾞﾙﾌ、ﾃﾆｽ、その他ｽﾎﾟｰﾂ

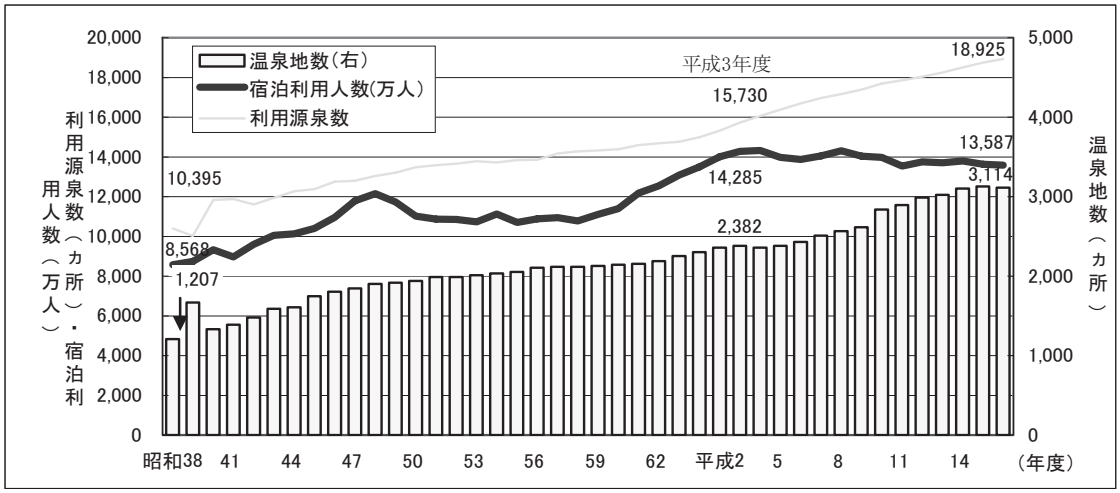
歴史的にみて、宿泊施設が集積している地域、いわゆる温泉街においては、温泉自体が集積要素となっている。また、日本の宿泊施設数 66,814[4]のうち、約 4 分の 1 が温泉を有していることになる。宿泊施設数の中には、温泉のない都市型のビジネスホテル等が含まれていることを勘案すると、非都市型観光地においては相当数の割合が温泉付の宿泊施設と考えられよう。

このように、温泉は、近年の観光ホテル・旅館において重要な観光資源であるが、その観光資源は趨勢的に変容しつつある。

第一は、温泉地及び利用源泉数の増加である。全国の利用源泉数は、昭和 38 年度から約 40 年間で 2 倍に増加し、温泉地数は 2.6 倍に増加している（図表 4）。一方、温泉施設の宿泊利用人数は平成に入ってからほぼ頭打ちで推移しており、温泉の供給ペースは、宿泊利用の需要拡大を上回るペースとなっている。

4 厚生労働省「衛生行政報告例」のホテル営業、旅館営業合計数

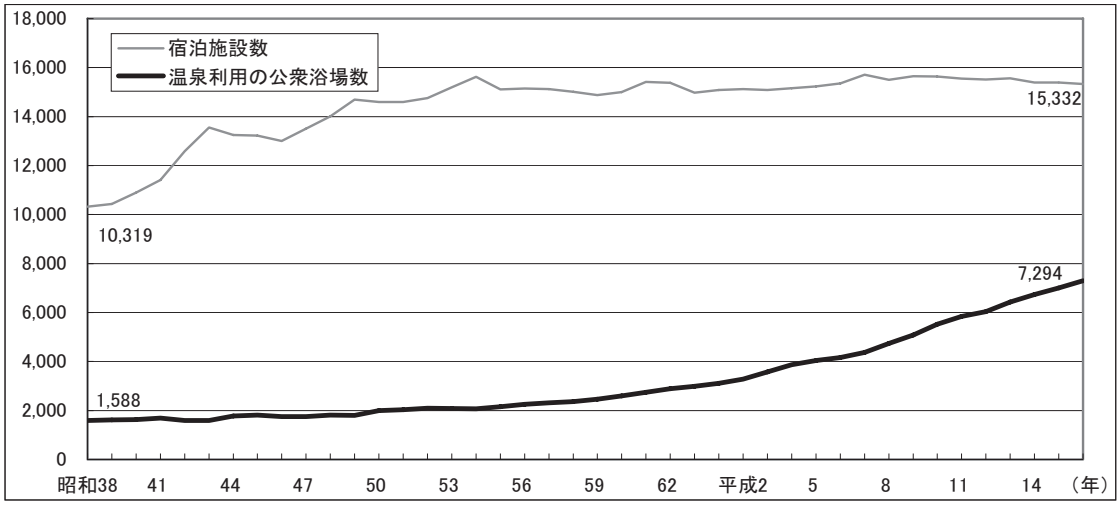
図表 4　全国の温泉地数と利用源泉数、宿泊利用人数の推移



（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）温泉地数は宿泊施設のある場所を計上。宿泊利用人員は参考数値

第二は、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 5)。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。

図表 5　全国の温泉利用の宿泊施設数と同公衆浴場数の推移

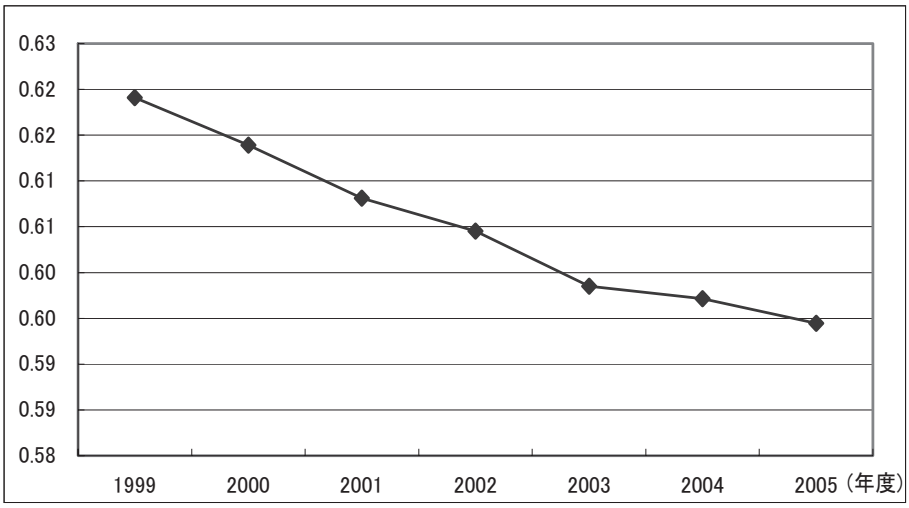


（資料）環境省自然環境局自然環境整備担当参事官室「温泉利用状況」

第三は、温泉の分散である。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 6）。

図表 6　温泉の地域集中度の推移



（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

先に見たように、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。しかし、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。

こうしたことを踏まえて、各温泉地の観光協会や温泉組合は、泉質の特徴や湯量を開示して、その地域の独自色を打ち出している。例えば、草津では「泉質主義」というキャッチフレーズで、強酸性の殺菌効果や日本一の自然湧出泉である豊富な湯量を PR しており、また、登別温泉では、11 種類の源泉が湧出している「温泉のデパート」として多様な泉質を楽しめる事を掲げている。

実際に、全国的に人気のある温泉地の事例企業からは、「自然の雰囲気を充実させて、大都市近郊の日帰り温泉施設との競合に対応することが重要」と聞かれたように、温泉だけではない差別化がますます必要となっているといえよう。

すなわち泉質の差別化と同時に、自然環境などの賦存資源、雰囲気等の空間快適性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。

(2) 商圏の変化

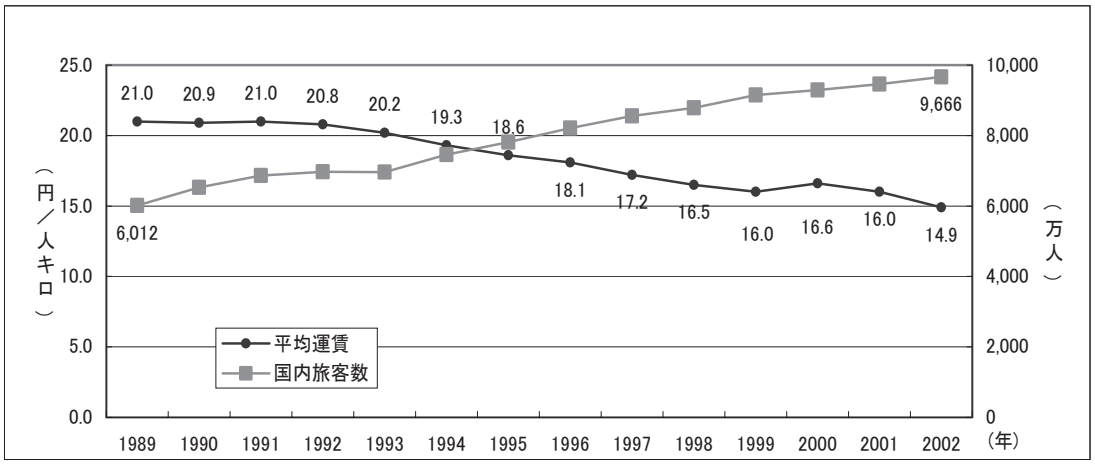
国内旅行において個人が支出する項目は、国土交通省によれば交通費（約 3 割）、宿泊費（約 2 割）、旅行前後支出、買物・飲食等となっており、交通費が宿泊費を上回り最も大きな割合を占める。このため、交通費の変動によって、観光の方法も大きく影響を受ける。

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。以下では、その変化を観察する。

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 7）。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[5]。すなわち、遠隔地への旅行がより身近になったのである。

図表 7　国内旅客数及び国内航空運賃（大手 3 社）の推移

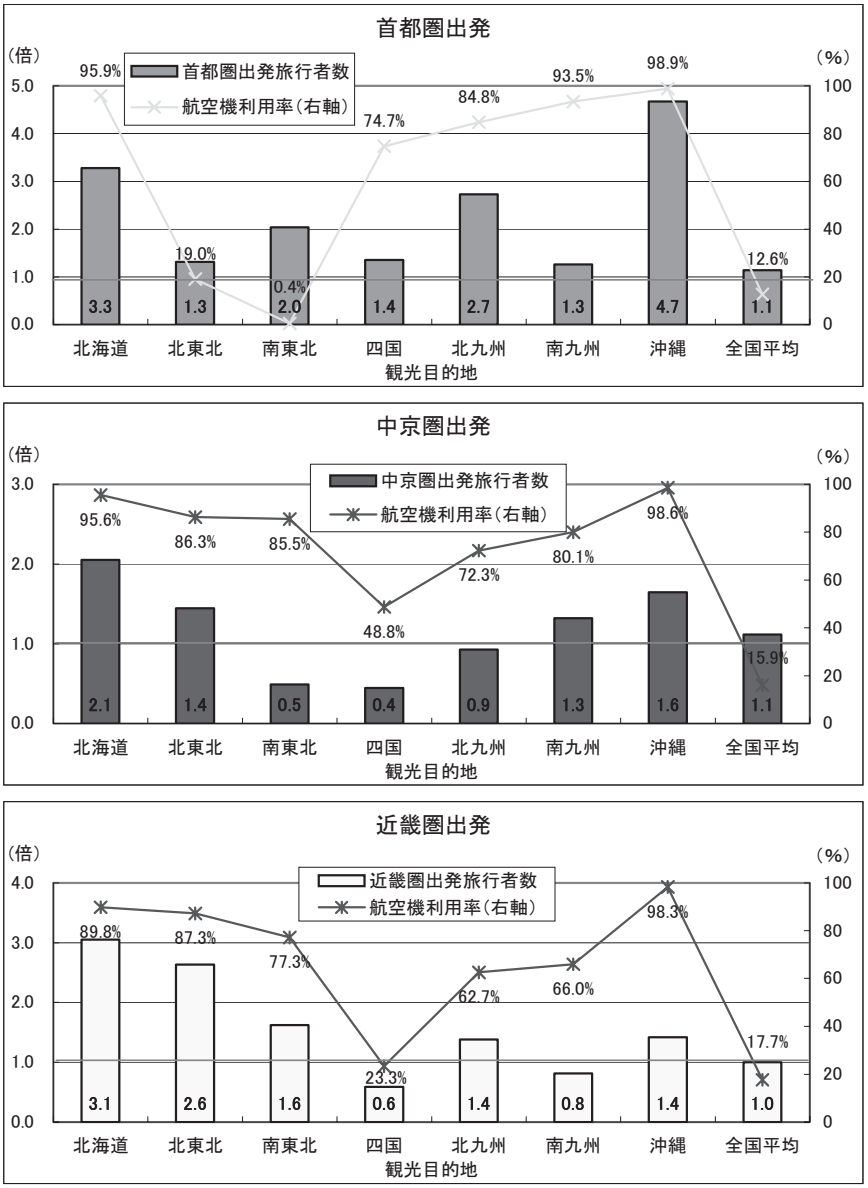


（資料）国土交通省「航空輸送統計年報」、「国土交通白書」
（注）　旅客収入には「航空保険特別料金」による収入が含まれていない。

こうしたことを背景に、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 8）。例えば、中京圏出発の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、航空機利用率も高いことも分かる。

[5] 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%。

図表 8　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。秋期１日（平日）の流動表は、交通機関毎に実施された実態調査をもとに、平成１２年度への時点調整（航空、自動車）、 拡大処理等によって整備した流動表。なお、秋期１日（平日）の流動表をもとに、往路と復路の流動量の調整、年間拡大処理等によって整備した年間流動表もある。

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

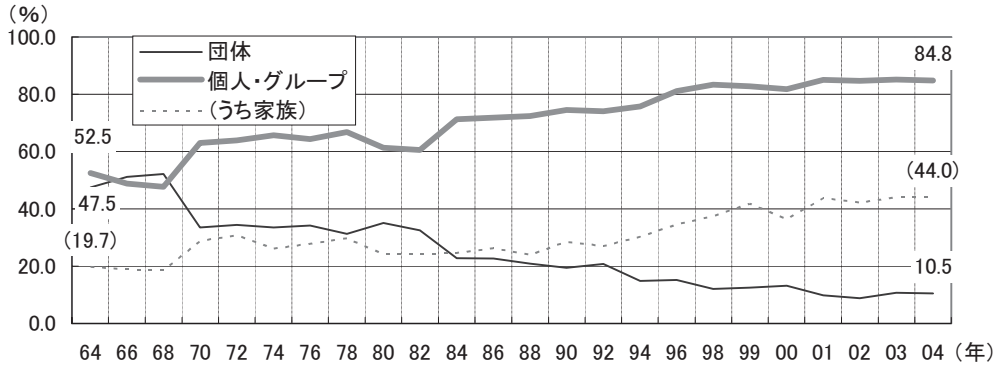
(3) ニーズの多様化

第３の環境変化の大きな流れは、個人客の増加と情報化の進展による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 9)。同行者数でみても、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 10)。

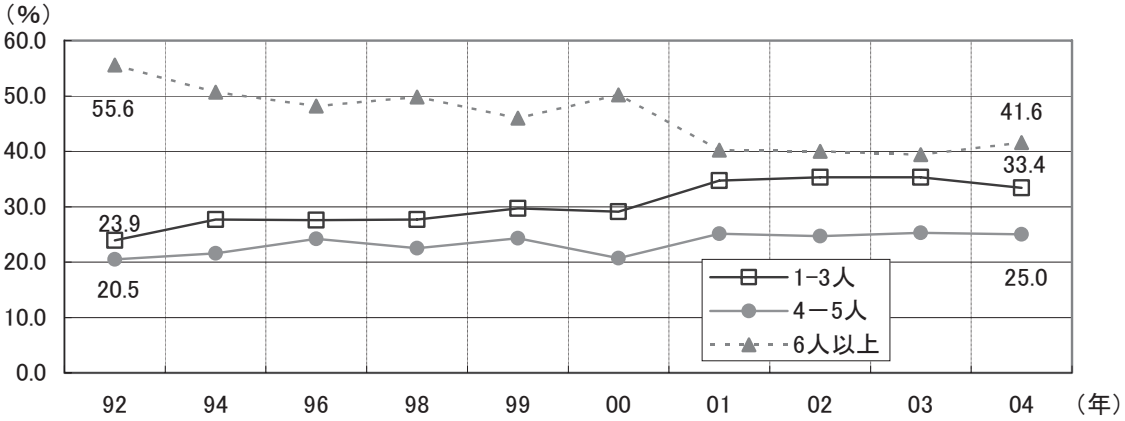
このように、今日の観光の中心は、少人数の家族、個人に変化している。そして、画一的な内容だった団体旅行が減り、個人旅行が増加したことで、観光客のニーズは多様化している。同様に、観光ホテル・旅館においては、宿泊客のニーズが多様化している。

図表 9　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 10　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

また、近年の情報化の進展に伴い、“宿泊客が情報を持つこと”が容易になった。宿泊施設やメディア等の発信情報だけでなく、宿泊客同士の情報共有、いいかえればロコミによって、宿泊客は、どの観光ホテル・旅館がどういった個別のニーズに対応してくれたかという情報も容易に収集できるようになった。

それと同時に、インターネットを介して宿泊客の選択肢は、宿泊先、サービス内容、食事の注文等の広い範囲で広がっている。

すなわち、情報化の進展に伴って、個別ニーズに対応できる観光ホテル・旅館へのアクセスが容易になったことと、宿泊客の選択肢の拡大が、宿泊客ニーズの多様化を促進している。

3. 環境変化に対応する中小企業の事例

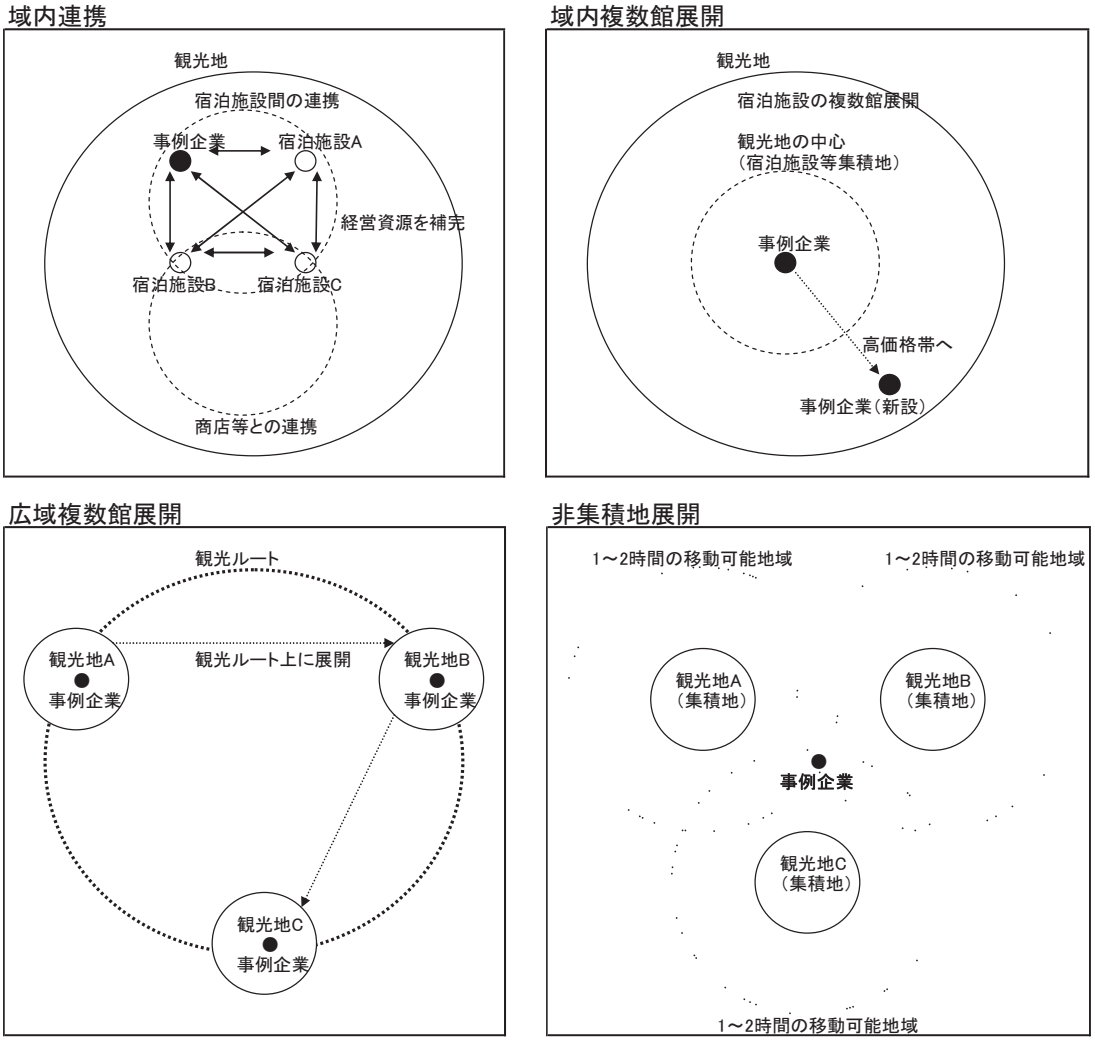
以上みてきたように、観光客のニーズは多様化しており、温泉という観光資源も変化している。また、交通網の発達によって、大都市圏から遠隔地にある観光地の商圏は、これまでの限定的な地域から首都圏や近畿をはじめとする大都市圏にも拡大可能となった。

こうしたなかで、旧来型の多くの温泉街が、都市部の日帰り温泉との競合回避、近郊都市からの集客減少を補うための市場開拓、宴会中心の団体客から個人客への対応等ができずに苦戦を余儀なくされてきた。

それでは先進的中小観光ホテル・旅館は、どのような事業展開によって変化に対応しているのだろうか。

ニーズの変化、商圏の変化、観光資源の変化に対応して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域内連携、域内複数館展開、広域複数館展開、非集積地展開の 4 つに分けて分析する（図表 11）。

図表 11　事業展開の形態



(1) 第１の事業展開（域内連携）

第１は、地域の魅力度向上によって、この変化に対応しようとする事業展開の方向性である。

先に見たように、旅行の形態が宴会を伴う画一的な団体旅行から個人旅行にシフトしたことによって、観光の目的も多様化している。このことは、同じ観光地に滞在している観光客でも、美味しい地元の食事が目的の場合もあるし、風光明媚な景色が目的の場合もあるというように、以前に比べて目的の異なる客がより混在していることを意味する。更に、以前の観光客は、例えば美味しい地元の食事と風光明媚な景色の２つの目的達成で満足感を得ていたが、今ではこれに加えて街を散策した後にゆっくり温泉に浸りたいといった具合に満足を得る目的の数も多様化していることが考えられる。

前述したように、中小観光ホテル・旅館は、設備投資負担が重いという特性を有し、また、人的確保の制約もあり複数館・兼業が難しい。こうしたことから、新たな設備投資によって、常に変化に対応できる施設の充実やスクラップ・アンド・ビルドは容易ではない。しかし、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ことが可能となる。

インタビュー企業からは、「多様化する観光客のニーズに対して、もはや単体の旅館がそのニーズを満たす事は不可能である」という声が聞かれた。この旅館の客室当たりの平均単価は約５万円、稼働率は90％を超えており、宿泊客の満足度は非常に高いと考えられる。しかし、この指摘は、宿泊のニーズは満たせても、観光全体での満足感は満たしきれないという意味と捉えることができよう。

こうした地域の魅力度向上による展開は、現存する多くの中小観光ホテル・旅館にとって最も基本的な方向性であると同時に、自社だけでは成しえず、かつ、地域全体のコンセンサスが必要な最も難しい展開でもある。

それでも効果的な取り組みのみられる事例が、由布院であり、黒川温泉でもある。その他にも、外湯を共有して共存を図っている城崎温泉、商店街と一体で街づくりに取り組み２年連続で入込客数を伸ばしている鳴子温泉郷等が挙げられる。

～事例企業　玉の湯のインタビューより～

地域一体の取り組み

由布院全体で満足度を向上

日本の旅館は非常に閉鎖的だったが、由布院の生き方は、一つの旅館がお客様を囲い込むのではなく、お客様になるべく外にも出てもらうようにする。そして、行き来のある旅館を目指している。

そのためには、雰囲気をオープンにして、囲い込みをしないという地域での意識共有が重要である。当社は、レストランもカフェも庭園も観光客に開放して、自由に利用してもらっている。たとえ、立ち寄りの観光客として今回は宿泊しなかったとしても、「次に由布院に来る時には泊まりたい」と思ってもらうこともある。実際に当社では、宿泊以外のお客様は８割近くに達している。

由布院にある同業者の、「亀の井別荘」も同じ方針を共有している。例えば、当社のお客様でも、「亀の井別荘」の敷地内を見学したり、その帰りにレストランに寄ったりする。また、当社から由布院を散策すれば、途中に美術館があったり、足が疲れたと思えばタクシーにも乗る。お土産屋があれば覗いてみる。このように核となるところが外に開いていれば、そこから行き来が生まれる。そうするとまち全体に落ちるお金の量が結果的に増える。つまり、点であった観光ポイントが線になり、そして線から面へと広がって、幅のある観光地へと発展する取り組みである。

こうして旅館同士だけでなく、美術館や飲食店、お土産屋など、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を 30 年間続けてきた。

最も重要なのは、今は観光客のニーズが非常に多様化しているので、一軒の旅館だけで満足してもらうことはありえないことである。しかし、仮に当社で満足しきれなかったお客様でも、由布院という観光地全体で満足すれば「やっぱり由布院ってよかったよね」と次につながる。

旅館以外の活性化も必要

由布院の旅館組合は、旅館に対して食材等を地元の商店から仕入れるように啓蒙している。当社の場合も、消耗品を含めて、肉魚野菜等のほぼ全てを地元の商店から仕入れている。

コスト的には、非効率に見えるかもしれないが、由布院では、地元と一体となった共存共栄なくして、旅館の発展も無いと考えているためである。そうしないと旅館以外は成り立たないまちになり、結果的に訪問者のニーズにも応えられなくなっていく。

商店を通して仕入れることで、その商店が活性化し、観光客にもその活性が伝播する。さらに、その商店が地元の農家との取引を拡大することで、地産地消による由布院らしい料理の充実にもつながる。つまり、地場の産業を巻き込んで、商店を含むまち全体でレベルアップを図っている。

～事例企業　新明館のインタビューより～

地域一体の取り組み

黒川の温泉地づくりと植樹

黒川の温泉地づくりは、この場所でいかに街の人（都会の観光客）を迎えるかの姿勢が肝心で、徹底した気持ちのいい自然が必要だ。そのためには、木を植えることだ。

20 何年前から黒川の人たちに木を植えろといい続け、指導し続けてきた。最初の 5 年間は、苦労した。同調していた人も木を植えるのが辛くなって「もうやめましょうよ」といってきた。そこを 1、2 年強行した。そして、5 年ごろから「黒川のすることはすごいな」とお客様の声が聞こえてきた。それから、若手を中心とする経営者たちが初めて、「やってみよう」という今の姿勢になった。

苗木を植えて 10 年、20 年も待てないために、山から木を持ってきて雰囲気を出すような自然な感じで植えたのである。通路の横にいかにも作りましたといった不自然な植え方でなく、木の植え方が本当に心で捉えられるようでなければダメである。例えば、昔は造られた庭園が魅力的といわれたが、今は自然の庭が重要である。

雑木を植えれば、街の人が「紅葉を見に来たい」、「新緑を見に来たい」といって、1 年間で 2 回黒川にくる。季節感のない庭木を植えただけでは絶対に来ない。

温泉地の統一感と個性が肝心

それ以前に足りなかったことは、一軒一軒がもう少し心のある旅館にしようということと、黒川の個性を出そうということだ。他のところと同じでは、お客様もまた来たいと思わない。宣伝してもお客様は来ない。かつては、福岡方面に踊って歩き、新聞にも広告を載せたが、来るのは先発隊のお客様だけで、後は「たいしたことない」と来ない。だから、全体像を統一することが重要である。

例えば、黒川のコンセプトは「田舎くささを表現し煤けた雰囲気を出す黒」であるといった、黒川共同の全体像はみなで共有している。「黒川はすごいところだ」と、お客様に言われて初めて各旅館の利益が出る。

全旅館が一体となった魅力づくり

黒川温泉では全旅館 24 館が黒川温泉観光旅館組合に加盟して、コンセプトをはじめ色々なものを共有することで共に発展しようとしている。その代表的なものが入湯手形である。1,200 円で入湯手形を購入すると 3 ヶ所の旅館の風呂に入ることが出来る。旅行者は、入湯手形がなくても 1 ヶ所 500 円で外湯として各風呂を利用できるが、入湯手形を購入すれば 3 ヶ所で 300 円節約することができる。それに加えて、小国杉を輪切りにした入湯手形が黒川の土産になること、15 ヶ所、全 24 ヶ所のお風呂をめぐると記念品ももらえるなど、メリットが大きい。

この入湯手形の導入によって黒川はとても活性化している。黒川は一つ一つが小さい宿のため、旅館内にこれといった娯楽施設があるわけではないが、ゆかたを着て「次はこっちの露天風呂」と温泉街をめぐってもらうことで、黒川温泉内でゆっくりくつろいでもらえる。また、お客様が宿泊している旅館の中だけでなく、外にでることで黒川にあるお土産屋や飲食店など地域の活性化につながる。自分の旅館にお客様を留めておくのではなく、外へ外へと出てもらうことが大事だ。

この入湯手形の収益は、お風呂を利用された旅館と組合に還元される仕組みで、組合の最大の収益になっている。組合は、昨年数千万円の収益を確保し、その資金をもとに黒川で植樹活動や共同駐車場の整備を実施した。行政では整備しきれない事業を組合が補い、入湯手形の収益を黒川全体の魅力向上のために循環させているのである。

⑵ 第 2 の事業展開（域内複数館展開）

第 2 の事業展開の方向性は、域内複数館展開（直近周辺エリアへの複数館展開）による新たな市場の開拓である。いわゆる別館的な隣接地への展開ではなく、既に展開する自社の観光ホテル・旅館から離れた立地への展開である。

この複数館展開を観察すると、先進的中小観光ホテル・旅館は、既存の集積地外への立地を志向しているといえる。具体的には、温泉街と呼ばれる地域にあっては、観光客がそぞろ歩きをするような集積の中心部ではなく、まだ宿泊施設がないような場所への立地である。

その要因は、既存の観光資源である空間快適性（街の雰囲気）及び自然環境だけでは、顧客ニーズを充足しきれないことが挙げられる。その一方で、周辺エリアに立地することで、既存の経営資源、地域のブランドは活用している。

最近の宿泊客のニーズは、「癒し」であるという経営者もいるように、これらのホテル・旅館はその癒しを提供するために、集積した中心部から離れ、自然環境がよく、空間的密集の薄い立地を選択しているのである。

ここで、谷川温泉に位置し 2 館を展開する**株式会社旅館たにがわ**、黒川温泉で 2 館を展開する**有限会社新明館**を紹介する。

「たにがわ」が立地する群馬県谷川温泉は、谷川岳を囲む雄大な自然が最大の観光資源で、水上温泉、谷川温泉等からなる水上温泉郷のなかでも奥まったところにある後背地的な立地を特徴とする。

近郊の観光ホテル・旅館が、首都圏からの団体客を取り込むためにエージェントを通じた集客を図る状況において、「たにがわ」は 10 年近く前にエージェントを介さない 100% 直接予約の個人客にシフトしたことが特筆される。大手インターネット旅行サイトの口コミ情報には、「これほどよいサービスは今までで初めてである」等のサービスを高く評価する投稿が多く寄せられるなど、「たにがわ」は徹底的なサービス重視によって個人客のリピーター確保に成功している。

一方、谷川温泉自体はペンションと温泉旅館・ホテルを合わせても 20 軒にも満たない小規模な観光地で、主力の商圏である首都圏以外から集客を図るには、地域ブランドの知名度は高いとはいえず、また自然以外の観光資源にも限りのある地域である。

そこで、**旅館たにがわ**は、平成 9 年に既存の中心地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。「仙寿庵」は、2 万坪の広大な敷地に客室数をわずか 18 室に絞り込まれ、かつ全室露天風呂を備えたプライベートな空間が重視されている。また斬新なデザインによって非日常的な雰囲気を演出するなどの工夫も取り入れられている。集積地から離れることで、こうした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。

黒川温泉の「新明館」も同様の事例として挙げられる。「新明館」は、客室数 15 の小規模旅館であるが、素朴さと田舎情緒による癒しの提供を強みに全国的な知名度を誇り、高い稼働率を維持している。その立地は、ホテル・旅館が集積している黒川温泉の中心部で、ゆかた姿の宿泊客の往来がみられるにぎやかな場所である。しかし、近年の観光客の増加等による中心部の雰囲気の変化や、自然をより身近に感じたいという宿泊客のニーズに対応するため、中心部から 1 キロ強離れた山あいに「山みず木」を新築した。この「山みず木」の立地も、「たにがわ」同様に、元々は原野や山林だった場所で、聞こえてくる音は川のせせらぎとホトトギスの鳴く声だけという環境である。

「山みず木」の客室数は、「新明館」より多い 21 室で、単価も「新明館」より約 1.5 倍高い 18,000 円～26,400 円としたが、川沿いの露天風呂や雑木に囲まれた癒しの雰囲気が人気を博して「新明館」同様に高い稼働率を維持している。

この展開の中で、「新明館」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。

これらの事例をみると、域内の複数館展開は、既存の観光資源である空間快適性（雰囲気）の限界を克服して、新たなマーケットに臨むための展開と特徴付けられる。域内の地域ブランドを活用しつつも、力強い自社のブランド・集客力によって、高い単価設定及びより広い商圏からの集客を実現している。言い換えると、自社（旧館）や域内同業者とは異なるマーケットでの集客によって、その地域においては新たな市場も創出しているといえよう。

また、事例企業は、観光バスによる団体ではなく個人に特化した宿として、2 館間で価格帯や客室の選択肢を複数設ける事により個人客の多様なニーズを上手く取り込んでいる。最初は価格設定の低い方のホテル・旅館に宿泊した客の「次はもう少し高い宿に泊まりたい」というニーズや、「建物の新旧よりも質の高いサービスを望む」というニーズにも対応できるようにしている。一般的に、観光ホテル・旅館は建物の施設が新しければ集客力も高いとされるが、域内複数館展開するこれら先進的中小観光ホテル・旅館は、新旧間による情報の共有・活用、人繰り等のオペレーション、効果的な広告等を通じて相乗効果を引き出すことによって、旧館においても高い集客力を誇っている。

(3) 第 3 の事業展開（広域複数館展開）

第 3 の事業展開の方向性は、広域複数館展開による商圏の拡大と集客力の向上である。広域展開の大きな特徴は、展開地域が離れており自社内もしくは域内連携先との間で競合が起こりにくいため、第 2 の事業展開でみられたような価格による差別化以外の展開をしやすいことである。言い換えれば、自社が得意とする既存の価格帯の顧客層に対して、別地域のブランドにより訴求力を高めることである。価格帯による差別化だけでなく、地域ブランドを活用した事業展開が可能なことが、観光ホテル・旅館の大きな特徴ともいえる。

事例でみられるのは、観光ルート上に立地して、A 地域の次は B 地域へと移動しながら宿泊する観光客を双方で取り込むことで、点から線への展開が図られている。

ここでは、事例として秋田共栄観光株式会社とまるひでグループを挙げる。

秋田共栄観光株式会社が展開する「プラザホテル山麓荘」は、秋田県田沢湖高原温泉に立地する。田沢湖高原温泉は、眼下には秋田県が誇る観光地である田沢湖を臨み、後背には乳白色の泉質で人気を博している乳頭温泉を抱える。しかし、東京からは、新幹線を利用しても 3.5 時間以上を要する離れた場所にある。

こうしたことに加えて、「プラザホテル山麓荘」は 106 室の規模を有することから、集客はエージェントとの連携を主力にしている。その特徴は、宿泊価格を抑えた客室をエージェントに対して安定的に供給することで、稼働率をほぼ 100%に維持していることである。

また、このエリアは、これまでは首都圏からの観光客が中心で、遠方の近畿地方からはあまり入込客がなかった。しかし、最近の航空輸送の充実によって仙台空港や秋田空港経由による、近畿地方からの来訪が容易になりつつある。

秋田共栄観光が着目したのは、近畿地方からの集客増加で、このため田沢湖高原温泉の「プラザホテル山麓荘」、福島県飯坂の「吾妻」に加えて、平成 18 年に新たに宮城県鳴子温泉に旅館施設を取得した。すなわち、近畿地方からのツアー客を呼び込むために、鳴子温泉に拠点を設けることで、田沢湖－鳴子、場合によってはこれに飯坂を加えたルート化が可能になり、エージェントに対する訴求力を高めた。特に鳴子温泉と田沢湖高原温泉は、航空機利用による東北旅行の入り口又は出口の要所として相乗効果が発揮されやすい立地である。

例えば、エージェントが「東北３日の旅」、というツアーを企画する際に、秋田県田沢湖で１泊、宮城県鳴子温泉で１泊と、双方の地域において同社の施設を組み込めるため、ツアー設計の際の同社の存在感は格段に向上したという。エージェントも、同社が強みとする低価格・安定供給の宿と、ディスカウントで購入した航空券を組み合わせることで、魅力的な商品設計ができ、需要の掘り起しが可能となった。

このように秋田共栄観光の新たな展開は、輸送手段の進展という大きな流れを捉えて、

これまで商圏として未開拓だった近畿地方からの集客に成功したことに特徴付けられる。

なお、秋田県仙北市田沢湖（旧秋田県田沢湖町）における平成 17 年の宿泊客数は 76 万人で、過去 10 年間で約 6%増加している。県内宿泊客が 10 年間でほぼ半減する状況において、県外宿泊客（25%増加）が牽引しており、近年では近畿からの増加がみられる。

また、鳴子温泉の旅館の取得は、平成 18 年 2 月に破綻した老舗旅館「鳴子ビューホテル」の老朽設備を改修して、秋田共栄観光が事業を継承することで、新たに「幸雲閣」としてリニューアルした事業再生の一形態である。鳴子温泉の玄関口に立地する「鳴子ビューホテル」が廃屋化してしまうと鳴子全体のマイナスになるため、地元こけし職人や住民、従業員から事業継承を希望する声が上がり、こうした要望と広域展開を模索していた秋田共栄観光のニーズがうまく結びついたものである。その際の改修資金は、政策金融機関の事業再生融資のスキームを活用した協調融資によって調達している。

まるひでグループは、由布院で 3 軒、別府観海寺で 1 軒を展開していた。中価格帯である由布院の「秀峰館」（46 室）から、高価格帯のその他の 3 軒の旅館（各 15 室未満）による複数館展開は、先に見られた第 2 の事業展開と同様である。一方、新たな事業展開として同社が平成 18 年に取得した旅館が別府鉄輪の「黒田や」であり、「黒田や」の客室数は 55 室と由布院の「秀峰館」と客室規模、価格帯ともに近い。第 2 の事業展開との違いは、由布院、別府という 2 つの地域別ブランドを展開することによって訴求力を高めていることである。

大分に観光する場合、大分空港経由で別府、由布院、阿蘇を周遊するルートか、福岡から九州に入って由布院、別府へと抜けていくルートが多いとみられ、いずれにしても別府は入り口か出口に位置づけられる。そして、由布院はそのルート上にある。

宿泊施設ではないが、同社は観光施設として臼杵市に「国宝臼杵石仏会館」を有しており、別府に拠点を設けることで、臼杵―別府―由布院の広域観光ルートによる展開が可能となった。

上記の 2 事例は、ともに平成 18 年に広域展開の拠点を取得しているが、いずれも中古物件による取得という共通項がある。「観光ホテル・旅館の立地特性」でみたように観光ホテル・旅館には、事業の経営主体として中小企業が多く、設備投資負担が重いという特性があり複数館・兼業が難しいものの、これらの企業は、設備を中古で取得することによって投資総額を抑えつつ、広域展開を果たしている。これまでの事業再生や事業譲渡は、銀行主導による大規模な案件が多く見られた。しかし、後継者難や業績低迷等の観光ホテル・旅館側の事情に加えて、政策金融支援の充実や金融機関の貸出態度緩和等調達環境の変化を背景に、中小企業にも中小観光ホテル・旅館を中古取得する機会が広がりつつある。

このように、中小観光ホテル・旅館にとって複数展開、広域展開を通じた成長の可能性は広がりつつあるといえよう。

(4) 第４の事業展開（非集積地展開）

第４の事業展開の方向性は、既存集積地・観光地から離れた立地において単体による集客増加を図るものである。一般的に、湖や山、各種観光施設などの観光資源から遠方になればなるほど、観光ホテル・旅館の集客力は低下すると考えられる。その大きな理由は、観光資源との相乗効果がなくなることと、観光地への移動時間・コストの増加及び「観光地に宿泊する」という目的との乖離による満足度の低下が挙げられる。しかし、観光ホテル・旅館をとりまく環境変化をうまく捉えて、こうした立地環境でも成長している企業もみられる。

例えば、自動車利用の個人客に特化したロードサイド型宿泊施設を展開する企業がそれである。こうした施設は米国では多くみられるが日本においてはほとんど見られない形態であった。しかし、この事業を展開する企業は、個人のニーズが多様化するなかで、宿泊のニーズだけに特化して、食事やレジャー・温泉等は社外資源を活用することで低価格を実現し、業容を拡大している。その背景には、インターネットの活用によって観光地から若干離れている宿泊施設でも容易に探されるようになったことと、自動車利用の観光客の増加という輸送手段の変化がある。情報・通信技術や輸送手段の進展・変化は、先に見たように宿泊施設と市場の距離を縮めている（商圏を拡大している）だけでなく、宿泊施設と観光地との距離にも変化をもたらしているといえよう。

こうした環境変化をうまく捉えているのは、ロードサイド型宿泊施設だけでなく、１泊２食温泉つきの観光ホテル・旅館にも存在し、そのひとつが北海道中標津町の「湯宿だいいち」である。

「湯宿だいいち」は、観光地としては資源に恵まれない中標津町中心部から更に約 25km 離れた養老牛温泉に立地する。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。更に、裏摩周までは約 20km、屈斜路湖まで約 50km、知床の入り口の羅臼まで約 80km と、主要な観光地からも離れた場所にある。

しかし、このような立地環境にありながら、同社は、春から秋にかけての稼働率はほぼ 100％に達し、冬場でも全国からの集客を誇り、高い稼働率を維持している。近年の宿泊客増加を受けて、同社は複数館ではなく増室を予定している。

宿泊施設としての魅力は、「北海道らしい」サービス、質の高い料理に加えて、渓流や木々の自然の景観を活かしつつリフォームを毎年実施することでリピーターを掴んでいることや、めったに見られないシマフクロウが飛来してくること等が挙げられるが、それだけでなく各観光地の中間に位置しているという同社の立地特性にも関係している。レンタカーや自家用車利用の個人観光客の増加に加えて、1 時間半程度の移動であればそれほど遠隔地という意識は無い北海道旅行の特性を勘案すると、同社の立地は各観光地にアクセスし

やすいと評価されるのである。自動車を使った多様な行動パターンの個人客が増加した結果、阿寒湖、摩周湖、知床、根室、サロマ湖等を目当てとする観光客にとって、同社での宿泊が選択肢の一つに入ってくるという。

同社のように、観光地の中心部または宿泊施設の集積地でない立地環境でも、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み、更なる成長を続けるという事業展開も有効といえよう。

(5) 外国人の集客による事業展開

（1）から（4）の事例は、先進的な中小企業として成功している事例である。しかし、全ての中小観光ホテル・旅館が事業環境の変化にうまく対応できるわけではなく、また地域が一体となり効果的な集客を図っても容易に実現できるものでもない。

ここでは、立地する地域全体の観光客が伸び悩み、かつ地域内での競争が厳しい状況下にありながら、外国人の集客によって安定した収益を確保しているA社の事業展開を紹介する。

A社が立地する観光地は、美しい湖沿いに約 20 件の温泉宿が集積している。湖という観光資源を強みに約 10 年前までは地域全体で入込客数の増加が見られたが、以降は減少が続いている。A社は、これまで繁忙期には大都市圏からの個人客、閑散期には修学旅行を中心とする団体客を確保していたが、近年の団体客減少によって、それを補う取り組みの必要に迫られた。しかし、当該地域には、A社を含む数軒の大型旅館が、湖を眺められる好位置に立地し、集客エリア及び価格帯で競合が激しく価格競争による顧客の奪い合いの様相を呈していた。

こうしたなか、A社が取り組んだことは、新しいマーケットの開拓である外国人の取り込みである。外国の個人客集客のノウハウ不足や交通の便を考慮して、営業活動は現地のエージェント経由によるバスの団体客に絞り込んで展開した。また、対象国は台湾に重点を置き、社長自らが支配人と共にエージェント回りをすると同時に、社長が英語で対応、専任のスタッフが中国語で対応する等、社内体制も整備した。こうした取り組みに加えて、宴会場の充実やオペレーション（大手ホテルのバイキングスタイルの夕食に対し、日本料理と日本式の宴会(台湾語のカラオケ付)）において、元来団体客に強みを持つことが奏功し、海外エージェントからの送客が増え続け、外国人の割合を総宿泊客数の 2 割近くまで高めることに成功した。

同社では、海外エージェント・外国人のニーズにより対応するため、外国人客の特性に応じた客室リフォームを今後の事業展開の方向性のひとつと考えている。

なお、外国人客が増加することによって日本人客へ悪影響が出ないようにすることに加えて、身内である従業員への影響にも配慮することがポイントだという。例えば、習慣・文化の違いがあまりにも大きいため、コミュニケーションが取りづらい国や地域にまで営

業範囲を広げると従業員にも過大な負荷がかかる。このためA社は、言葉は上手く通じなくてもコミュニケーションが比較的取りやすい国や地域を選んで集中的に受け入れている。

4. インプリケーション

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。

トピックス②　観光ホテル・旅館とエステ

観光ホテル・旅館で、“癒し”や“リラックス”のニーズを取り込もうと、エステティック、リフレクソロジー、スパ等のサービス提供が広まっている。事例企業でも、こうしたサービスを提供しているところもあり、また、「高い付加価値を生み出している」と重要視している企業もある。

こうしたサービスは、観光ホテル・旅館が従来から提供しているマッサージから、「女性向け」、「綺麗になる」、「気持ちいい」という要素に踏み込み、より専門的に発展していることが特徴である。

エステティック産業の動向と観光ホテル・旅館の関わりについて、日本エステティック業協会　天辰副理事長(TBCグループ代表取締役)のインタビューを以下で紹介する。

『人々の健康や美しさへの関心の高まり、「いつまでも健康で美しく、そして楽しい人生を過ごすかが最大の関心事」というアンチエイジング・アクティブエイジングの考え方が定着してきた。仮に、女性へ「エステティックを受けたいか」と質問をすれば、皆、「受けたい」という回答が想定される。これは、エステティックが社会的に定着し、女性に受け入れられていることの証である。また、今日では、メンズエステティックの成長は著しく、今後は団塊の世代を中心に夫婦で、旅行先でエステティックを体験するようになると考えられる。

従来、エステティックというと都市型のエステティック(目的達成型)というイメージがあったが、本来のエステティックの定義はもっと広いものを意味している。実際に、観光ホテル・旅館において、エステティックの「美」、「癒」、「健」、「楽」、「遊」という高付加価値を取り入れ、お客様の心に満足と心地よさと安らぎを与えることで成功している例が見られるようになっている。

今後は、観光とエステティックのコラボレーションによる「気持ちいい」、「楽しい」、「寛ぎ」、「癒し」などの五感を満足させる新しい価値・自己投資型の時間消費需要の加わった新しい観光形態が、求められるようになって行くものと思われる。つまり、滞在型のリゾートエステティックのあるバリ島やプーケット島のように、日本の観光地・温泉地に求められているものは、健康で美しく充実した時間を得られるかどうかにあるのではないだろうか。

キーワードは「心と体が楽しければ、健康で心豊かな人生を送ることが出来る」こと。観光地・温泉地におけるエステティックは、それを得られることが求められているのではないだろうか。』

第 2 章　中小観光ホテル・旅館における観光資源の活用

1 章では、中小観光ホテル・旅館の事業展開には多様な可能性があることをみてきた。では、多様な可能性が広がった観光ホテル・旅館において、その事業展開における成功要因にはどのようなものがあるのだろうか。

1.　観光ホテル・旅館と観光資源

例えば新規調達した資金を投入する際に、客室の増改築や更新等の設備（ハード）の充実へ振り向けるか、人材確保や料理等の充実によるサービス（ソフト）の充実に向けるかのバランス考量は、観光ホテル・旅館にとって重要な問題である。この点については一般的に、観光ホテル・旅館は、「ハードで 6 割から 7 割、ソフトで 3 割から 4 割のバランスで稼ぐ」と言われる。

中小観光ホテル・旅館の事業展開における重要な要素としては、これら自社内のハード及びソフトに加えて、観光資源に着目する。その理由は、観光ホテル・旅館においては、ハード及びソフトそれ自体が競争の優位に結びつくのではなく、自社の回りにある観光資源を如何に活用するかが重要なためである。また、宿泊客の目線から見れば、観光ホテル・旅館の付加価値は、観光ホテル・旅館自体のハード及びソフトの充実だけでなく、観光の楽しさも大きな割合も占めるからである。

例えば、立教大学観光学部観光学科の岡本伸之教授は、「宿泊客がなぜ、その旅館に泊まるのか。おいしいものを食べて、いいお風呂に入るために宿泊するのではなく、観光と一体となった施設だから泊まるのである。観光ホテル・旅館は、宿泊客のニーズに観光というものがあるということを再認識する必要がある」と指摘している[6]。

近年の観光の形態には、従来型の観光と比して、新しい観光（オルタナティブツーリズム）が注目されている。オルタナティブツーリズムには、エコツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズムなど多様なものがあり、従来の観光と比べた特徴としては、対象が「名所旧跡・温泉」から「地域の個性ある生活や風景」に、行動が「見物・保養・宴会」から「交流・学習・体験」に、行動形態が「周遊型」から「滞在型」に変化していることが挙げられる（図表 12）。

[6] 同氏へのインタビューによる。

図表 12　従来の観光と新しい観光

	従来の観光	新しい観光
対象	名所旧跡・温泉	地域の個性ある生活や風景
行動	見物・行動・宴会	交流・学習・体験
グループ	団体が多い	個人が多い
行動形態	周遊型	滞在型
重視するもの	ハード	ソフト

（資料）社団法人日本経済研究センター　『日本の観光産業競争力研究最終報告書』

このような新しい観光の形態が誕生している中で、先進的な事例企業には、こうした形態に対応する動きもみられるが、むしろ現存・潜在する観光資源を最大限に活用することで事業展開を図っているケースも少なくない。例えば、全ての事例企業は、旧来型の対象である「温泉」を“売り”としつつも、それに地域の自然や地域ならではのソフトを付加することで、宿泊客のニーズを確実に取り込んでいる。

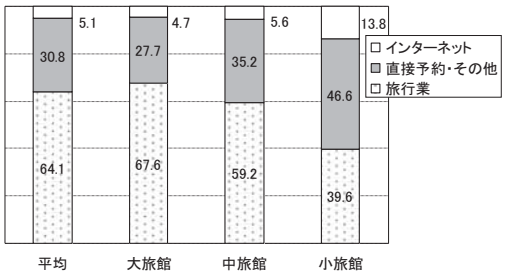
トピックス③　ネット予約サイトの動向

観光ホテル・旅館の集客手段は、エージェント（旅行業）経由が 64.1%、直接予約・その他が 30.8%、インターネットが 5.1%となっている（トピックス図表 2)。規模が小さくなる程、直接予約・その他の割合が高まるが、小旅館でも直接予約・その他は 5 割未満にとどまる。

しかし、近年は個人客増加に伴い、ネット予約サイトの人気が高まっており、今後の市場拡大も予想される（トピックス図表 3)。そして、2008 年には JTB 及び近畿日本ツーリストの大手旅行業者 2 社が直販仲介型サイトの新設を予定しており、その手数料率は既存業者と同程度である（トピックス図表 4。JTB は返室を伴う仕入れ型サイトで、近畿日本ツーリストは別サイトでの実績がある)。

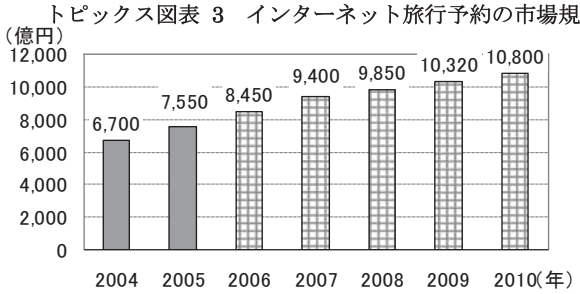
なお、ネット予約サイトの特徴として、①手数料率が 10－15%程度とされるエージェントに比べて低い、②価格設定を弾力的に見直せる、③空室・予約状況に応じて販売数を弾力的に見直せること等が挙げられる。

トピックス図表 2　集客方法別の宿泊人数（%）



（資料）社団法人国際観光旅館連盟「国際観光旅館営業状況等統計調査」（平成 17 年度）
（注）大旅館：100 室以上、中旅館：31 室から 99 室、小旅館：30 室以下

トピックス図表 3　インターネット旅行予約の市場規模



（資料）株式会社富士キメラ総研
（注）網掛けは予想。国内外の宿泊、パッケージツアーを含む

トピックス図表 4　各社の国内宿泊予約サイト

社名	サイトの名称	手数料(%)	年間取扱額（億円）
楽天トラベル	楽天トラベル	7－9	1,429
リクルート	じゃらんネット	4-8	830
一休	一休ドットコム	8	252
日本旅行	旅ぷらざ	6－8	80
JTB	るるぶトラベル	6－10	300
近畿日本ツーリスト	ステイプラス	6－8	40
阪急交通社	「The お宿」	5	-

（資料）日本経済新聞社
（注）JTB、近畿日本ツーリストは初年度目標

2. 事例企業にみられる観光資源の取り込み

(1) 事例企業の立地環境と観光資源の活用

以下では、先進的な中小観光ホテル・旅館がどのように観光資源を取り込んでいるか事例を挙げる。

なお、インタビューした事例企業一覧は図表 13 のとおりで、詳細は巻末に記載した。

図表 13　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「ひらふ亭」（165室） 札幌クレセントホテル（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　四萬舘（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） しおり（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

湯宿だいいち有限会社が展開する「湯宿だいいち」は、北海道中標津町の養老牛温泉に立地する。養老牛温泉は、3 軒の旅館以外は森と川しかない温泉地であるが、同社はこうした静かな環境の中で自然の観光資源を活用している。例えば、同社の近隣には北海道で

もめったに出会うことができないといわれる天然記念物のシマフクロウ[7]が飛来する。シマフクロウは、世界的に絶滅が危惧されている希少な種であり、その姿を一目みたいと同社を訪れる客も多い。このため、シマフクロウの飛来時には、従業員が希望者に対して飛来のアナウンスをする等のサービスを行っている。このほか、「湯宿だいいち」は、夏にクワガタとりや渓流での釣りを催すほか、渓流をすぐ眼前に臨む露天風呂などを備える等、自然のなかでくつろぎたいという宿泊客のニーズに応えるために近隣の自然資源を活かしている。

株式会社湯の川プリンスホテルが展開する「渚亭」は、北海道函館市の湯の川温泉に立地する。湯の川温泉は、世界三大夜景のひとつといわれる函館山の夜景や、イカをはじめとする新鮮な海の幸の魅力で知られる函館の宿泊拠点である。函館の宿泊者の約 5 割が利用するとされ、大小の旅館が約 30 軒集積している。函館の観光エリアは函館山などの西部地区が中心となっており、同地区周辺に次々とビジネスホテルが誕生する中で、函館東部に位置する湯の川温泉周辺の宿はビジネスホテルとの競合を余儀なくされている。こうした中、「渚亭」は海と地元の食という観光資源をうまく活かし、“温泉に入ってリラックスする”というコンセプトを徹底して追及し、ビジネスホテルとは競合しない客層を取り込んでいる。例えば、約 7 割に相当する 128 室に露天風呂を備えて、客室露天風呂からは津軽海峡や函館山を前面に見渡せるようにした。前面が海で人家等がないロケーションを活かし、気兼ねのいらない客室露天風呂を売り物にしたことが、同社特有の差別化戦略である。また、函館港で揚がったばかりのイカなど新鮮な魚介類を安定的に調達できるルートを構築し、市場・飲食店等に行かずとも旅館内で函館らしいご馳走が食べられることを強くアピールしている。

秋田共栄観光株式会社が展開する「幸雲閣」は、宮城県鳴子温泉に立地する。鳴子温泉は、日本国内にある 11 種の泉質のうち 9 種が味わえる温泉や温泉街の魅力に加えて、秋には紅葉で埋め尽くされる鳴子峡や首を回せばキュッキュッと鳴る鳴子こけしが観光資源である。「幸雲閣」は、豊富な湯量と「黒い湯の花が舞う希少な泉質」をアピールすると同時に、毎晩 8 時から鳴子こけしの製作実演会を実施して鳴子の雰囲気をうまく出すことに成功している。特に、鳴子のこけし工人は、ピーク時の 80 人から現在は 40 人弱に減少したといわれており、活躍の場を求める工人と旅館の中で気軽に製作現場を見たいという宿

---

[7] 国の天然記念物で日本最大のフクロウ。かつては北海道の広い範囲で分布していたが、現在では北海道東部を中心に約 120 羽が生息するまでに激減している。世界的に絶滅が危惧され、IUCN(国際自然保護連合)がレッドリストに指定している。
また、環境省が作成・公表するレッドデータブック（日本の絶滅のおそれのある野生生物の種についてそれらの生息状況等を取りまとめたもの）においても「絶滅危惧ⅠA類（CR）＝ごく近い将来における絶滅の危険性が極めて高い種」に指定されている。

泊客のニーズをうまく合致させている。

株式会社旅館たにがわが展開する「仙寿庵」は、群馬県谷川温泉に立地する。谷川温泉は、谷川岳を囲む雄大な自然が最も特徴的な観光資源で、また、冬にはスキー、夏にはハイキングやラフティングなどのアクティビティも楽しめる。「仙寿庵」は、こうした活動メニューを取り込むのではなくむしろ、谷川温泉の中心部から数キロメートル離れた人家の全く無い山あいの中に立地して、自然環境を活かした“癒し”に特化することで、谷川の観光資源を活かしている。例えば、清流の音や木々の匂いも感じられるように、全客室には露天風呂を備え、敷地内の散策路沿いには別棟の読書室を完備し、プライベートな自然・宿泊客だけが堪能できる自然にこだわっている。また、「仙寿庵」では、この静かな環境を活かした高級エステを実施している。清流と森の自然の中でリフレッシュしたいという宿泊客のニーズをうまく捉えたことで、宿泊客の女性のほとんどが利用するという。同社がこれらの取り組みに成功したのは、自社だけにしか活用できない観光資源を求めて立地した戦略が奏功したためである。

有限会社四万館が展開する「湯元　四萬舘」は、群馬県四万温泉に立地する。四万温泉は、比較的小規模の旅館が集積し、四万川の清流と緑の生い茂る自然が大きな観光資源で、また、団体客を受け入れるホテル・旅館が少なかったことによる静かな雰囲気が魅力のひとつでもある。こうした環境の中、「湯元　四萬舘」は、四万温泉のなかでも閑静な入り口近くに位置し、前面には山森が広がり、後背には対岸に天然林が生い茂っている四万川が流れるという自然環境の良い立地である。同社は、貸切露天風呂を新設した際、及び平成14 年に全室客室露天風呂を備えた「壺天（別棟）」を新設した際にも、こうした環境をうまく活かしている。すなわち、同社は、露天風呂や各室から臨める四万川の清流、四季に応じて変化する対岸の木々の様々な姿を取り込むことで、四万温泉にあるという自社の魅力を引き出している。また、対岸が天然林で人家等がないことから、気兼ねなく客室露天風呂を利用できることが、同社特有の差別化でもある。

株式会社シェラリゾートホテルズが展開する「シェラリゾート白馬」は、長野県白馬に立地する。白馬は、白馬岳をはじめ北アルプスの山々の袂の高原地で、夏場は避暑地としてハイキングや登山などが楽しめ、冬場はスキー場としての魅力を有する地域である。特にスキーに関しては、長野オリンピックでスーパー大回転等の競技会場となった八方尾根スキー場を含む 7 つのスキー場が集積するなどハード、ソフトともに充実している。「シェラリゾート白馬」は、ゲレンデ脇のホテルではなく、ゲレンデからやや離れた森林の中に、芝生や池を携えた洋風のホテルである。スキー場近くのホテルにおいては夏場の魅力をいかに高めるかが課題となる中で、同社は、高原という魅力が活かされるように工夫を凝らし、夏場においても人気を博している。例えば、建物は木の香りが漂う木造にして、

レストランをはじめパブリックスペースには開放感を演出した。また、客室は高い天井と広いスペースを確保した。加えて、新規に立ち上げたウェディング事業も、離れでのゲストハウスウェディング、ガーデンウェディング、レストランウェディング等多様なオプションを用意し、いずれのオプションも高原の自然のなかでリラックスした気分でウェディングを行えるようにした。そして年間の挙式数は 100 件近くに達し、それらを宿泊客増加に結び付けている。

株式会社常盤が展開する「ときわ別館」は、城崎温泉に立地する。城崎温泉は、いわゆる昔ながらの情緒が漂う温泉街である。城崎温泉は、浴衣を着て温泉街を歩きながら 7 つの共同外湯を楽しめることが大きな特徴で、地域全体の各施設が昔からそうした特徴を活かした事業展開を行っている。こうした、温泉街における一体感や共同外湯自体が城崎の観光資源となっており、また、冬季には水揚げされたばかりの新鮮な松葉ガニを堪能できることも魅力である。「ときわ別館」は、「城崎温泉駅が玄関､街路が廊下、外湯が大浴場、旅館が客間、土産物屋が売店」という認識のもと、風呂や土産物屋などは外部の資源を活用することで投資負担を抑えている。そして、純和風旅館としての自社の魅力である庭園や客室に経営資源を集中させることで、個性を発揮することに成功している。

有限会社新明館が展開する「山みず木」も、「仙寿庵」と同様に自社だけにしか活用できない観光資源を求めて立地した戦略が奏功している。例えば、同社は、「新明館」と「山みず木」をつなぐ道路や「山みず木」の入り口、庭などには、木を植えて自然の雰囲気がより一層引き立つように工夫している。また、黒川温泉は、 各宿泊施設の雰囲気やブランド色など地域全体での統一感が一つの観光資源ともいえ、「山みず木」では、客室やパブリックスペース等でそれらの観光資源が活かされる工夫をしている。

株式会社秀観が展開する「黒田や」は、別府温泉鉄輪地区に立地する。源泉数、湧出量ともに日本一を誇る別府温泉は、別府八湯と称されるように多種類・豊富な湯量の温泉が大きな魅力である。また、噴気、熱泥、熱湯などが噴出するスポットを周遊する「地獄巡り」も、主要な観光資源である。「黒田や」は、白池地獄のすぐ脇に立地して、こうした温泉そのものをアピールすると同時に、地場の名産である豊後牛肉を最大限活用している。豊後牛肉とは、大分県内で生産された「黒毛和種」の牛肉のことで、霜降りの入った柔らかい肉質で世界最高の肉用牛品種ともいわれている。同社は、グループ企業が食肉の卸・小売を手がけるために、安定的かつ高品質の豊後牛肉を調達でき、肉を中心とする「黒田や」の料理は宿泊客から極めて高い評価を受けている。また、料理自体にも、地獄ステーキや地獄蒸しなどの命名によって、別府の情緒を付与する工夫をこらしている。

株式会社玉の湯が展開する「玉の湯」は、大分県由布院に立地する。由布院は、温泉旅

館、ペンションや若者向けの土産屋・商店、美術館等が混在する洒落た別荘地的な佇まいのある観光地である。金鱗湖や由布岳などの自然に加えて、こうした土産屋や美術館、ゆふいん音楽祭及び牛喰い絶叫大会など、ソフト的なものも由布院の魅力となっており、ブラブラ歩きながら楽しめるエリアが充実している。

由布院のほぼ中心部に立地する「玉の湯」は、観光客にレストラン・庭園等を開放して、自身が観光拠点となるとともに、近隣に立地する亀の井別荘（旅館）の敷地、美術館、土産屋、金鱗湖等と徒歩圏内の散策ルートを形成している。同社は、新規顧客には敷居が高くなりがちな高級旅館において、敷地内に気軽に一歩を踏み入れてもらうことに成功していると同時に、こうした取り組みによって周辺の土産物屋や美術館等の観光資源をうまく活用している。

(2) 観光資源のハード、ソフトへの活用

以上見たように、各施設とも魅力向上のために観光資源を有効に活用しており、その方法を分類するとハードによるもの（図表 14）とソフトによるもの（図表 15）に分けられる。

ハードについては、客室露天風呂や開放感への演出によって、自然環境を活かそうとするものが多くみられる。例えば、海に面した「渚亭」、対岸に人家のない「湯元　四萬舘」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、空間的な広がりを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。いずれにしても、豊かな“木”や“水”に象徴される“自然”を積極的に取り入れて、癒しを提供するという戦略は一つの有効な方向性として挙げられよう。

図表 14　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　四萬舘	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。

ソフトについては、地場の名産品や地元で取れる食材を活かしたもの（地産地消）、こけしの製作実演、地域全体で街並みの統一感を生み出す等、多様なものがみられる。ソフトについては､ハードに比べて資金的負担が軽いために模倣を招くと考えられがちであるが、事例企業は、ソフトによる観光資源の活用・差別化を非常に重視し、これを中・長期的な戦略と位置づけている。

例えば、豊後牛を活用している**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｡つりやクワガタ採りを行う｢湯宿だいいち」では、サービスを意図的に開始・拡大したわけではなく、リピーターの間で自然と口コミで広がったことが特徴であり、養老牛温泉という自然豊かなところにある同社ならではの楽しみとして支持されている。

このように、ソフトの活かし方については各旅館の戦略は多様であり、事例企業は、サービスの差別化・満足度向上において、おいしい料理、感じの良い接客等の基本的なサービスに、観光資源を付加的に有効活用することで、自社の特徴を打ち出している。

図表 15　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

(3) 観光資源を活かすことこそが差別化

事例企業からは、「観光ホテル・旅館の同業者は、マネが非常にうまい」、「自社が一番乗りで考えたものでも、数年後には必ず同業が取り入れる」という声が聞かれた。一方、全ての事例企業は、特徴的なハード、ソフトを有するものの、それを唯一の競争力の源泉とは捉えておらず、「観光ホテル・旅館は、総合力」、「地域の元気が重要」という意見に代表されるように、総合的、地域的な魅力が重要としている。すなわち、観光資源の活用は、特徴的なハード、ソフトによってのみナンバーワン、オンリーワンになることを目指すのではなく、むしろその設備・サービス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、充足できるかが重要であることを事例企業は示している。

そして、例えば客室露天風呂を自社の特徴のなかでどう位置付けるか、また、そこから見える景色、音や匂い及び雰囲気等による付加価値の捉え方は、各事例企業で大きく異なっている。その違いは、事例企業が自社の置かれた環境に適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・満足度の向上を図っているためである。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。近年、旅館間の競争ではなく観光地間の競争といわれるのも、このように観光資源とその有効な活用が中小観光ホテル・旅館の競争力を決定する大きな要素になりつつあるためといえよう。

そうしたことを踏まえたうえで、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。

トピックス④　ブランド・エクイティ化（投資を呼び込むブランド価値）を目指す独自のリゾート戦略
～　ザ・ウィンザー・ホテル洞爺のスタイル

経営戦略の立案にあたり、高級路線を選択し、安定的に高い単価・収益を目指すのなら、ブランド価値の向上及びその維持は、極めて重要な課題である。

このブランド価値の維持に最も力を注いでいるものの一つは、それをまさに収益力の源とする大手の“高級”又は“超高級”と呼ばれるホテルであり、その経営手法には、中小観光ホテル・旅館にとっても参考すべき点があるかもしれない。

都心から遥か離れた北海道の洞爺湖畔において、孤高のブランド戦略を展開している株式会社ザ・ウィンザー・ホテルズ インターナショナルのインタビューを、以下で紹介する。

「当社は、団塊の世代を中心とした富裕層を主要なターゲットにしており、ときには海外の超 VIP（王族など）などにも御利用いただいている。当ホテル及びその周辺のエリア一体となった本格的リゾートとしての独自の雰囲気が、高い御評価をいただいている理由だと考えている。そんな当社の目指す理想は、ブランド・エクイティ化。ブランド価値を高いレベルに押し上げ､その高いブランド価値になら投資してもよいと考える､そうした投資家が現れてくるような高みを実現することである。それには、投資家を募るための一時的な価値向上策ではなく、投資家への長期間のリターンを念頭に入れて、可能な限り長くブランド価値を維持することが大切である。

実は既に、投資家から資金を募り、当ホテルの隣にアネックスを建設する構想を持っている。このアネックスの特徴は、各部屋を購入する人達を募り、その人達に所有権を持ってもらうこと。そして、持ち主が使わない期間の部屋は、当社がホテルとして本館と同様に運営する。その利益の分配を受けるので、持ち主も大切な投資家の一人となる。この構想のポイントは、通常のいわゆる「コンドミニアム」ではないというところで、このアネックス内にもホテル同様、総支配人を常駐させ、空間のクオリティを維持することである。ブランド価値の維持のためには、どんな持ち主でもよいというわけにはいかない。その方たちもセレクトさせていただき、ブランド価値に見合った方々、つまり上質なライフスタイルを保有する方々に持ち主になっていただくことが重要だ。あえて格差を生む戦略をとる。適度な格差は周辺環境に好ましい刺激を与え、地元地域の文化レベルの向上に寄与し、その活性化につながると考えている。

同じような差別化戦略をとり、高級感を売り物にしているホテルは多いが、都市型ホテルだと、玄関を一歩出れば雑踏があり、現実的な世界に引き戻されてしまう。当社のようにホテル周辺のエリアが一体となった本格的なリゾートを形成していると、非日常的ストーリーが容易につくれる。顧客は、それを求めている。」

第 3 章　中小観光ホテル・旅館の経営の高度化

1 章では、中小観光ホテル・旅館の事業展開には多様な可能性が広がっていることをみた。また、2 章では、そうした多様な事業展開の可能性が広がる中にあって、先進的な中小観光ホテル・旅館は、観光資源を有効に活用することで、その事業展開を成功させていることをみた。

本章では、1 章で挙げた観光ホテル・旅館の特性である「総じて資本と経営が一体的で経営の高度化が進展しづらい事業環境」のなかで、事例企業は、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、そのポイントをまとめる。

1.　個別の戦術・改善策の概観

現存する多くの中小観光ホテル・旅館が、不況を乗り越えて、現在の雇用や観光産業を支えている一方、不況時には過大な借入金負担によって多くの観光ホテル・旅館が経営破綻した。これらの破綻原因として多く指摘されるのが、いわゆる放漫経営であり、「観光ホテル・旅館においては、原価管理など基本的なことから、まずしっかりすることが大切である」という声が聞かれる。このように、中小観光ホテル・旅館においては、大きな方向性としての「経営戦略」と同様に、日々の「個別の戦術や改善策」も重要である。このため、ここでは、事例企業における経営戦略を考察する前に、基本的な事項としてこれらの戦術・改善策等を概観する。

概観にあたっては、当公庫が発行する経営相談シリーズ「観光旅館業のための経営改善のポイント」（2004）を用いて、以下に、そこで示される改善策の小見出し等を列挙する（図表 16）。

図表 16　「観光旅館業のための経営改善のポイント」

(1)　売上増加に関する手法

①　企画商品の開発

a.　企画商品のテーマ　　b.　企画商品の項目

c.　販売方法

料理	季節の料理（四季折々の創作料理） 名物料理（自旅館ならではのオリジナル料理）
サービス	食事の選択制の導入、食事の部屋出し（１品出し）
施設	露天風呂、貸切風呂
利用料	格安パック料金、団体割引料金

②　献立の開発

③　施設・売店の改善

a.　施設改善のポイント

温浴施設の充実	・露天風呂、家族風呂、貸切風呂等の設置 ・湯上り処の充実（休憩設備、ドリンクコーナー）
客室の充実	・広さの確保（8畳以上） ・バス、トイレの設置 ・トイレの温水洗浄装置導入 ・バリアフリー（段差の解消）
修繕の計画的実施	・修繕計画書の作成とスケジュール化 ・３年ごとの壁紙、じゅうたんの補修

④　顧客満足度を向上させる各種サービス

a.　過剰なサービスを廃止し従業員の削減を探る方向と、自旅館の独自性を出す方向

・　接客サービスの例

客層	サービス
グループ客	・個室感覚の夕食場所（個室、小宴会場、間仕切り）を用意。 ・朝／夕食について和食と洋食の選択制。 ・夕食には献立表を添付。 ・食事時間に柔軟性を持たせる。 ・個人がバラバラで行動することを考慮し、ルームキーを複数用意。
ファミリー客	・家族風呂、貸切り風呂を設置。 ・家族用カラオケや遊びのイベントを安い料金で提供。 ・子供用献立を用意。 ・子供用浴衣、スリッパ、小物をサービス。
シルバー客	・客室と浴場はバリアフリー(段差の解消)の設計。 ・看板、案内表示及びツマミ類を大きくして見やすく。 ・寝具はベッドを用意。 ・高齢者向けの食事（おいしいものを少量）を用意。 ・脳梗塞予防の加湿器を用意。
連泊客	・連泊優待料金を設定。　例）直接予約の客のみを対象とし、客室の清掃、浴用品の支給は初回のみとする。

宿泊数	1泊2食料金	摘要
1泊目	12,000円	通常料金
2泊目	6,000円	半額
3泊目	0円	無料
計	18,000円	平均6,000円(1泊2食)

b.　リピーターづくり
・　直扱いの増加方策
・　会員の組織化・顧客名簿の作成

⑤　営業力の強化と販促の実施
a.　全館営業体制の実現
・　営業企画担当者の設置
・　お客様第一主義の考え方
・　攻めの営業姿勢
b.　年間営業計画の作成
c.　インターネットによる集客
d.　エージェントセールスの効果的な活用

⑥　利用料金の見直しと稼働率の向上

(2)　コスト削減に関する手法
①　人員数・人件費の見直し
a.　適正人員数の把握
b.　サービス部門の生産性向上

勤務シフトの作成	勤務シフトは月ごとに必ず作成。シーズンで変化する宿泊客数に対応した各社員の勤務体制を整備。
オールラウンドプレーヤーの養成	1人の職務範囲を固定すると縦割りの非効率な組織になるため、オールラウンドに仕事をこなせる人材を養成。
料金に見合うサービスの提供	20,000 円の宿泊客と 8,000 円のパック料金客を差別化するなど、利用料金に見合ったサービス内容を検討。

c.　役員報酬の見直し
d.　外注委託費の見直し

②　原価管理の徹底
a.　原価率改善のポイント
b.　発注管理の改善ポイント

③　経費の削減
a.　水道光熱費の見直し
b.　適正な修繕費
c.　客用消耗品費・リネン費の削減
d.　その他の経費の削減

(3)　短期経営目標数値等の策定と管理
①　短期（3ヵ年）経営計画の策定
a.　策定のステップ
b.　年度別利益目標の仮設定
c.　年度別計画実施項目
d.　年度別利益計画の設定

②　資金計画表の作成

③　月次損益計算書による管理
a.　実績月次損益計算書の作成
b.　月次予算書の作成
c.　月次損益計算書の分析
d.　指示と計数管理

(4)　組織管理に関する手法
①　経営責任を明確化した組織づくり
a.　責任を明確にした組織
b.　女将の組織上の位置づけ
c.　会議の有効活用

②　社員の教育・訓練

（資料）中小企業金融公庫　経営相談シリーズ「観光旅館業のための経営改善のポイント」（2004）

2. 先進的中小観光ホテル・旅館の戦略

以上みたように、個別の戦術・改善策としては、(1)売上増加、(2)コスト削減、(3)短期経営目標数値等の策定と管理、(4)組織管理の 4 つが示されている。これらは、正に基本的なことであり、例えば(1)売上増加に関する手法－③施設・売店の改善－a.施設改善のポイントにおけるチェック項目「玄関は整備され、きれいである」こと、(2)コスト削減に関する手法―②「原価管理の徹底」、など常に実施されるべきことばかりであろう。先進的な観光ホテル・旅館として事業基盤の強化を実現している事例企業は、これら 4 つの基本的な事項に常に意識的に取り組み、日々改善を図っている。そのことを前提として、これらに加えて、事例企業が成長を続けるために意識していること、設備投資に対する考え方などにはどのようなものがあるのだろうか。

以下では、そうした経営の戦略に関わってくるエッセンスをまとめた。

事例企業に対するインタビュー調査等によって得られた、当該企業の経営戦略のエッセンスの一つが、2 章で詳述した観光資源の取り込みであり、その他に、「設備投資戦略」、「販売戦略」及び「人材戦略」が挙げられる。なお、ここに挙げたもの全てが、事例企業全てに共通しているもの、または、成長を支える唯一の戦略ではないが、概ね共通する重要なものとして取り上げた。「観光ホテル・旅館は総合力」と言った経営者がいるように、先進的中小観光ホテル・旅館は、様々な戦略と自社の置かれた環境や観光資源の無数の組み合わせのなかから最適なものを選んで、事業基盤の強化を実現している。

(1) 設備投資戦略

事例企業は、観光資源の活用と並び、設備投資を重要な戦略の一つとして位置づけている。「設備投資で失敗したら簡単には取り戻せない」、「資金力で勝負するような設備投資では、資本力のある大手と競合する」という考えに表れているように、事例企業は、投資負担が重い中小企業だからこそ、設備には戦略的に取り組む必要があると考えている。

① 変化に対応できるフレキシブルな設備投資

観光ホテル・旅館は、建物本体の償却に何十年もの期間を要する装置産業である。一方、サービス産業を取り巻く環境をみると、主要な商圏である都心部では余暇スタイルから食のスタイルまで、あらゆる面においてめまぐるしく変化している。こうした変化は、観光ホテル・旅館にも押し寄せており、長期の償却の間に自社がターゲットとする消費者のニーズ・流行と、自社設備にギャップが生じることは不可避である。例えば、客室内風呂の設備については、「従来はエージェントの評価のために風呂は必要であったが、今では貸切風呂があるので不要になった」、「集客のために、普通の風呂ではなく客室露天風呂こそ必要になった」、「日本人には不要だったが、集団での入浴に抵抗感のある外国人観光客を呼び込むために必要になった」等の声が聞かれた。

すなわち、老朽化に対応するだけでなく、変化していくニーズを積極的に取り込むための設備投資が不可欠であるが、問題は何十年も事業が続く中で将来のニーズを的確に予測することはほとんど不可能

なことである。
こうした事業環境のなかで、事例企業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。

例えば、**シェラリゾートホテルズ**は、「最初につくるもののなかで、変化に対応できる要素をできるだけ多く取り混ぜていく」として、木造をベースとする建物によってリフォームの許容度を確保している。また、白馬に新規進出した際には将来の建替え、増床等を見越して1万坪以上の敷地を確保している。
四万館は、自然環境の良いロケーションを客室に割り当てるか、浴場に割り当てるかを重要な戦略として、将来の設備投資に柔軟性を持たせている。
湯宿だいいちは、全客室を異なる造りにして、かつ頻繁にその内容を変化させることで特徴を出しているが、同社では全ての客室からユニットバスを取り外して風呂無しにすることで、リフォームの際の自由度を確保している。

② 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

観光ホテル・旅館にとって設備投資による差別化は欠かせないが、事例企業は設備投資を差別化の観点だけでなく、“変化”の観点でも捉えている。言い換えれば、事例企業は、設備投資の際に、同業者との対比を意識だけではなく、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。そして、こうした設備投資で生み出される変化によって、リピーターの多い事例企業は、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。

例えば、**湯宿だいいち**は、客室をこまめに変化させることで、「改装したから行ってみよう」、「新しい客室になったからそこに泊まりたい」という宿泊客のニーズを掘り起こしている。
シェラリゾートホテルズもリフォームをイノベーションと位置づけて、毎年客室やパブリックスペースに変化を打ち出している。
こうした、設備投資で生み出される変化は、大掛かりなものでなくても宿泊客を惹きつけることは可能であろう。
玉の湯は、「ちょっと光の入り方が変わったりとか、風呂の窓が少し大きくなった等の充実でも、お客様は変化を感じるものだ」との認識のもと、宿泊客が「以前とは少し違うな」と感じることが出来るように、絶えず変化のある施設を意識している。
また、**旅館たにがわ**は、風呂の床、底及び窓等を換えてつねに雰囲気に変化を持たせることを重視している。
地域全体でこうしたことに取り組んでいるのが、**黒川温泉**である。黒川温泉は、植樹によって地域全体で季節感を出すことで、新緑と紅葉の1年に2回、宿泊客が訪れる工夫をしている。
更に、「サービスだけでなく設備面での驚き、目新しいものも大切」、「設備投資による鮮度管理が欠かせない」という声も聞かれる。事例企業がリピーターを多く取り込んでいることを勘案すると、こうし

た取り組みもリピーターを意識しているものといえよう。

③　競争力が維持でき期間の見極め

観光ホテル・旅館が事業・建物本体の競争力を維持し、持続させるためには、何十年もの期間に中・短期的な設備投資を繰り返していく必要がある。そのため、事例企業は、限られた資金を最大限活用するために、客室、浴場、食事処、宴会場などに投資する際に、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。

例えば、露天風呂付の客室、貸切露天風呂、離れ家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行う状況下で、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事例企業は考えている。

湯の川プリンスホテルは、「差別化できる時間軸を経営者がどれだけ認識できるか」が重要で、それがチャンスにつながるとしている。同社が平成 8 年に 65 の客室露天風呂を作ったときには、5 年間は差別化ができると考え、投資に踏み切った。実際、7 年間は差別化ができ、そして「この 7 年間の間に、次の差別化を考える」ことで、事業・建物本体の競争力維持を図っている。

チャペルや離れのレストランを作り、ウェディング事業を手掛けるシェラリゾートホテルズは、年間 100 件近いウェディングの実績があるが、チャペルやレストランの投資は、あくまで本体の存続のための投資と位置づけている。そして、競争力の維持できる期間を見極め、その間にウェディング事業の投資回収ができる事業展開が重要としている。

事例企業の多くは、貸切露天風呂、客室露天風呂、客室のリフォーム等の設備投資を行っており、こうした設備が競争力を維持できる期間は概ね 5 年程度と考えている。国際観光旅館連盟の調査による黒字旅館の平均的な資金回収年数（借入金の返済に要する期間）[8]が 10 年強であることを考慮すると、事例企業が競争力を維持し、回収できると考えて投資している期間は非常に短いと言えよう。

そして、「各旅館の設備投資サイクルが短くなっているようだ」と最近の変化を感じ取る経営者がいるように、最近の観光ホテル・旅館の設備投資の意欲は高まっている。このような環境下で、設備投資によって差別化を図るためには、期間を見極めた投資戦略が益々重要になってこよう。

④　投資額を少なくする技術・ノウハウの習得

事例企業は、戦略的に設備投資額を抑える工夫をしている。その方向性は、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図るものである。事例企業は、同業と同じ機能を有する設備投資を実行する場合でも、その投資額を抑えることによって、総合的な競争力で差をつけ

[8]「国際観光旅館営業状況等統計調査」（平成 17 年度）による。資金回収年数（長短借入金÷償却前利益）は、黒字大旅館 12.8 年、黒字中旅館 14.8 年、黒字小旅館 10.5 年。

ることを企図している。

例えば、シェラリゾートホテルズは、毎年客室やパブリックスペースをリフォームしているが、その際に社長自らが CAD を活用して意匠図、詳細図等の図面を引き、職人の手配から現場監督までこなす。このため、資材のコスト削減を含めて、外部に発注することに比べ約 5 割のコスト削減を実現している。そして、そのコスト削減分により、リーズナブルなフレンチ料理を提供している。同社は、「当社の高収益性と頻繁なリニューアル、リフォームの実現は、自社にその技術があるから」として、その技術力を競争力の源泉としている。

湯の川プリンスホテルが、日本最大数の客室露天風呂を導入した際には、ボリュームディスカウントによって建設単価を抑えると同時に、独自の給湯システムを施工業者とともに共同開発している。通常、128 室もの客室に恒常的に給湯する場合には、温泉が空気に触れるとパイプが詰まりやすくなる問題や、温度管理・水量管理が難しい等の問題を抱える。しかし、同社は独自の給湯システムを開発してこれらを解消したことで、他にはない低コストで安定的に供給できる体制を確立した。

地域全体の取り組みによって、投資額を抑えている事例が城崎温泉の常盤である。城崎温泉は、「集中配湯管理方式」を採用して源泉の集中管理・配湯を行っており、各旅館が、均質で公平な泉質・温度の温泉を享受できるようにしている[9]。加えて、「城崎温泉供給条例」が、各旅館の内湯の広さを制限（客室数に応じた広さ制限）し、公平で安定的な給湯を実現している。あわせて、城崎温泉では、湯島財産区が管理・運営する 7 つの外湯を集客の核となる入浴施設と位置づけている（旅館に備え付けの外湯浴場入浴券を持参すれば、1 ヶ所で 600 円～800 円する入湯料が、7 ケ所全て無料になる）。このような考えは、城崎温泉では、「城崎温泉駅が玄関、街路が廊下、外湯が大浴場、旅館が客間、土産物屋が売店」という共通認識が形成されていることに由来する。常盤は、こうした全体的な取り組みの効果を最大限活用するため、内湯や売店等のパブリックスペースへの設備投資を最小限に抑え、その分を客室や庭園等の整備に振り向けている。そして「全客室から日本庭園を眺めてゆっくり過ごすことができる宿」として地域の中で確かな位置づけを得ることで、同社の差別化を図っている。

新明館の場合は、設備投資のサイクルを長くする工夫を行っている。「見た目のきれいさを追求していくと頻繁に設備更新しないと落ち着かないようになる」との考えのもと、客室や廊下等の基調の色を煤けた黒に統一し、古くする演出をしている。そうすることで、設備が実際に古くなっても、それが味となって引き立つため、投資の頻度が低減されている。その分、宿泊客が快適に使えるような客室の水回り、畳の張替え、トイレの温水洗浄装置導入など、定期的な細かい設備・備品に充てている。なお、黒川のブランドカラーは、煤けた黒色で、新明館の取り組みは、そのことも意識している。

---

[9] 具体的な取り組み内容等については、株式会社常盤の事例「―共存共栄の精神―財産区を活用した 7 つの外湯」で詳述

⑵ 販売戦略

第 1 章でみたように、観光ホテル・旅館における、宿泊客の主流は、家族等を主体とする少人数グループになりつつある。そのため、観光ホテル・旅館の 1 部屋当たりの宿泊人数が減少している。具体的には、定員 4 人で見込んでいた客室に対して 2 人しか宿泊しないといったことが増えたため、客室稼働率は変わらなくても定員稼働率は低下し、収益の下押し要因となっている。

すなわち、観光ホテル・旅館の収入は、単価×宿泊人数で規定でき、宿泊人数は客室数×客室稼働率×1 室当たりの宿泊人数、または定員数×定員稼働率に分けられるが[10]、売上維持のためには、単価を上げるか、客室稼働率を上げるか、または 1 室の宿泊客数を増やして定員稼働率を上げるかの何れかの展開となる。

こうしたことを意識しながら、事例企業は「誰に」、「どのように販売するか」等の販売戦略で明確な方向性を持って展開している。

① 個人客・ファミリーを取り込む

多くの事例企業が、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。「2 人旅のニーズが主流である現在、従前の 4 人以上に合わせた旅館づくりには無理がある」、「直接予約してくれる個人客を増やす方向性で行く」等の展開を、基本的な戦略と位置づけている。そして、個人客を取り込むために、事例企業は 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。

なお、単価アップと客室稼働率向上の取り組みは後述するため、ここでは事例企業が個人客、ファミリーを取り込むためにどのような意識で展開しているか詳述する。

宿泊客のほとんどが個人客で、とりわけファミリー客も多く訪れる**湯宿だいいち**は、「できれば 1 室に 3 名、4 名と入って欲しいが、収支構造としては 2 名でペイできる努力をしている」という。そして、子供料金を一律 8,000 円と定額にするほか、経営者が従業員に対して子供に気を使うように意識的に声がけするなど、子供連れでも泊まりやすい工夫をする等、個人・ファミリーを大切にしている。そして、客室数 28 室にもかかわらず、多い日には 18 人もの子供が宿泊したこともあるなかで、他のリピーターを減らすことなくむしろ増やしている。「たとえ現在は 2 名のお客様だとしても、将来子供や両親を連れて来て、人数が増えることは十分考えられる」というスタンスで臨んでいる。

玉の湯は、高級旅館であり、宿泊客は別荘のように利用しているという。これは、宿泊客には自ら別荘を所有して維持するコストと手間を考慮すれば、別荘的感覚の同館に宿泊したいというニーズが存在するためである。同社は、そうした宿泊客をねらっている。このため、同社は、来館する家族と一生付き合えるような関係の構築を図っている。例えば、「新婚旅行で来館したお客様が、今度は両親や子供を

---

10 「国際観光旅館営業状況等統計調査」（平成 17 年度）によると、全国平均の各指標は次のとおり。客室稼働率 61.3%、定員稼働率 39.5%、1 室当り定員 4.6 人、1 室当り宿泊人数 3.0 人

連れてくる、その後に子供が中学・高校生になってこられなくなったら、また夫婦２人でくる。今度は子供が結婚したら、孫を含めて親子でくつろげる」といった旅館を目指している。こうした個人客を取り込むためには、10 年間や 30 年間といった文字どおり「末長いお付き合い」が必要であると同社は考えている。

大型旅館である**湯の川プリンスホテル**は、観光スタイルの変化による、団体客の減少を目にして個人客の取り込みに注力している。「個人客へシフトする経営戦略が必要で、当社ではそういう経営を 10 年以上実施してきた」という。特に、同社は飛行機を利用する宿泊客が多いため、高い交通費を負担してまで来館してくれる顧客層を大切に思っている。

四万館は、十数年前に団体客主体から個人客のみに転換している。当時はエージェントと連携した団体客向けの展開を行っていたが、「徐々に個人客の重要性が高まり、このままでは行き詰ると感じていた。そこで、代替わりを契機に、集客コストをかけるのであればその分お客様に還元したいと考え、徐々にエージェントとの取引は縮小していった」という。エージェントとの取引がなくなると、集客ルートがなくなるために、同社では旅行専門雑誌の”じゃらん”を活用し、首都圏の若者に絞った広告活動を展開した。当時は、”じゃらん”が発行されて間もないこともあり、こうした新しい媒体に敏感な若者層を取り込むことに成功した。以降、雑誌や HP、予約サイト等を用いて、絶えず個人に注力した情報を発信し続けることで個人客を取り込んでいる。

② 宿泊客・リピーターのことを知る

事例企業は、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く、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。

湯の川プリンスホテルは、アンケートを「基本中の基本」と位置づけ、年間７千件近いアンケートを書き出し、その要望・意見等にすぐに対応している。そして「普通のことを普通にするだけ」の地道な取り組みが最も重要であるとしている。

常盤もアンケートの実施を徹底し、属性・要望とともに、他の利用旅館並びに当該旅館と同社との対比についても尋ねるなど、宿泊客のニーズや嗜好を徹底的に調査している。

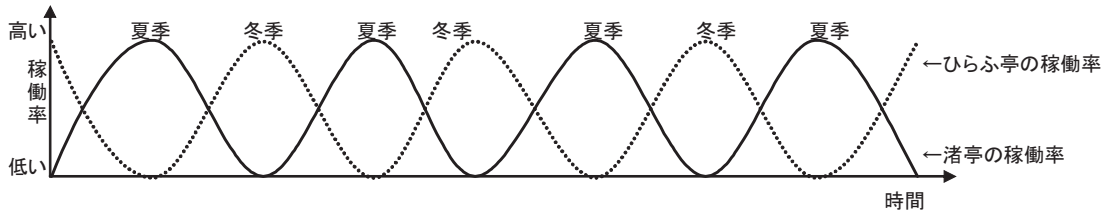
アンケートだけでなく経営者が直接宿泊客の声に耳を傾けることを意識しているのが、**湯宿だいいち**である。**湯宿だいいち**では、経営者または従業員が一度宿泊した客の顔を覚えているという。そして、次期後継者である社長の子息が宿泊客の空港への送迎を受け持ち、その送迎時に宿泊客と色々な会話をするなかで宿泊客の本音のニーズを把握している。

③　需要変動に対応し稼働率を向上させる

前述のように観光ホテル・旅館においては、投資回収が長期間に及ぶため、事例企業は、その間の変化への対応を図っている。同時に、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。すなわち、休前日と平日、冬季と夏季などでは、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。

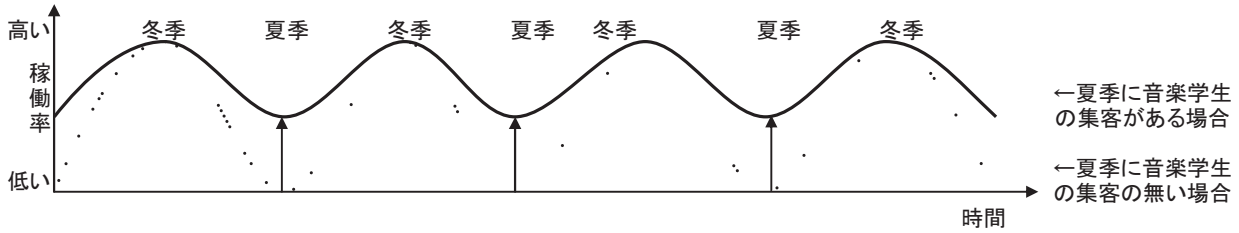
湯の川プリンスホテルグループは、夏場がオンシーズンとなる函館の「渚亭」と、スキー客で冬場がオンシーズンになるニセコの「ひらふ亭」を展開している。このように、オンとオフシーズンが入れ違いになる2館を展開することで、グループ全体での売上の平準化を実現し、資金繰り及び人繰り等の効率的な管理を可能としている（図表17）。

図表 17　湯の川プリンスホテルグループの需要変動への対応



「シェラリゾート岩原」は、ゲレンデの中腹に立地する。スキー場のホテルの稼働率は、冬季においては平日でも比較的高いものの、夏季では休日でも大きく低下しがちであるとされる。しかし、同社は、冬季には一般のスキー客を、夏季にはスタジオ完備を強みに音楽関係の学生に絞り込んだニッチなマーケットを取り込むという、全く異なる客層によって繁閑の平準化を実現している（図表18）。

図表 18　シェラリゾート岩原の需要変動への対応

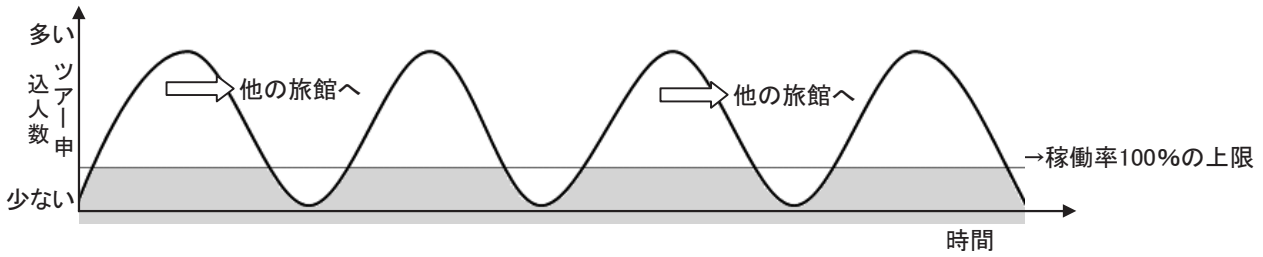


四万館は、首都圏を主な商圏としているため、季節による繁閑はそれほど大きく無いものの、2月、3月には稼働率が低下する。そのため、四万館は、2月、3月に主力の顧客層である若い女性のなかでも、学生など比較的柔軟な日程を組める女性に絞った企画を打ち出すことで冬季の稼働率向上に成功している。

エージェントとの連携によってツアーを多く手掛ける秋田共栄観光は、提供可能な客室数を上回る予約が入ったときに、他の観光ホテル・旅館でも収容できる体制を整えている。具体的には、同社の稼働率の上限を超えるツアー催行となったときには、他の観光ホテル・旅館に協力を仰ぐことで、稼働率を

ほぼ 100%に張り付けている（図表 19）。１館だけでは需給の調整が難しいため、同社のような大きなところが核になって、複数館全体でエージェントを通じて効果的な集客を効率的に実現しているのである。

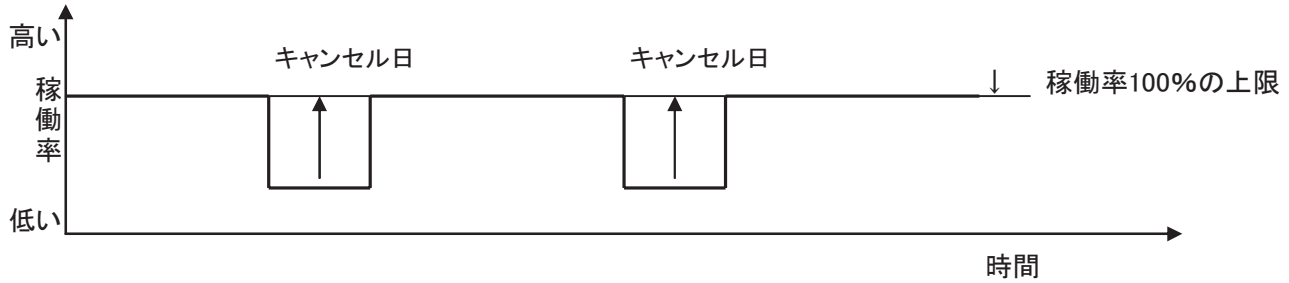
図表 19　秋田共栄観光の稼働率向上策



玉の湯では、概ね約半年先まで予約が埋まっているため、事前のキャンセルが発生すると、直前に限らず空き室を埋めることが難しい。このため、同社では、事前に登録してあるインターネット・メンバーズクラブ会員に対してメールマガジンなどで、お知らせや特典情報を流すことで、対処している。

稼働率がほぼ 100%に張り付いている同社は、基本的に需要が供給を上回る状態である。このため、空室があれば利用を希望する顧客が潜在的に存在する。これをキャンセル日に取り込むことで稼働率を数%引き上げ、仮に予想外のキャンセルがあっても 100%近くを維持することが同社の戦略である（図表 20）。

図表 20　玉の湯への稼働率向上策



④　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

事例企業は、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。

秀観は、「黒田や」を取得した際に、ハードを全面改装し、ソフトも全面的に見直し、前身のコンセプト自体も変えた。そして、前身より単価アップを実現している。それは、秀観及びまるひでグループが既に「田乃倉」、「秀峰館」等の中・高級旅館を展開しており、同社の得意とする顧客層は中・高価格帯のためである。同社は、中古旅館の取得によって低価格化を目指すのではなく、むしろ豊後牛などの料

理や従業員教育の徹底等により付加価値を付けて、自社の得意な顧客層でも納得できるサービスに見合った中・高価格帯を設定している。

シェラリゾートホテルズは、宿泊単価 1.5 万円から 2 万円程度のマーケットの顧客層を重要視している。同社は、頻繁に客室をリフォームしているが、その最大の目的は単価アップではなく、この価格帯における最も高い満足度の提供である。そのうえで、宿泊客に高価格帯のコース料理やジュニアスイートルーム利用の選択肢を用意することで高価格帯へのシフトを図っている。

⑤　情報発信と口コミの活用

事例企業は、広告宣伝として口コミを最も重視しており、それぞれ「本当に口コミが重要」、「当社は口コミに最大のエネルギーを注いでいる」、「個人客に訴えるためには、インターネットによる情報発信や口コミは最も重要である」などの声が聞かれる。

また、観光ホテル・旅館にとってクレームの対処・低減は重要な課題であるが、事例企業の多くが指摘するように、宿泊客からのクレーム・不満の原因の多くは、情報の非対称性に起因している。顧客が「予想していた施設・サービスより劣る」と考えるとクレームや不満になりやすく、当初の期待値とのギャップが大きいほど不満足度も高まる。しかし、近年の情報化の進展により、インターネットを媒体にしてホテル・旅館が、自身の施設やサービスを積極的に情報発信し、また宿泊客自身に食事や部屋の多様な選択肢を与えることでこうした問題を解消する取り組みが多くなされている。

こうしたことを受けて、事例企業は、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、事例企業は、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。

例えば、湯宿だいいちは、「人づてに当社のことを聞いたという人、つまり潜在顧客はどんどん増加している。このため、広告費はゼロに近い。HP や広告等で宣伝しなくても、お客様は「クワガタ採りができる」、「川で魚が釣れる」等の情報を口コミで入手し、楽しみに来る」という。インターネットによって良い口コミ情報が早く広まるため、同社のような小さい観光ホテル・旅館でも、競争力を持って展開できるようになったのである。

旅館たにがわは、「“温泉がある”、“観光地である”から泊まりに来てくれるわけでなく、情報化の進展によって情報をたくさん持ったお客様に見定められて選ばれるという意識が大切である」という。谷川温泉は黙っていても宿泊客が訪れるような場所ではないからこそ、旅館たにがわは、こうした意識が重要であると考えている。そして、「観光地を自分で調べて自ら企画する旅行に楽しさを感じる観光客は増えており、そうしたお客様はほんとうに気に入ったところに行く。こうしたお客様に、料理のおいしさ、最高のおもてなしを心がけたサービス等のよさを伝えて、知名度を上げるためには、口コミこそが重要である。当社はそれに最大のエネルギーを注いでいる」という。

会社勤めの人が遠隔地に旅行する場合、希望の観光ホテル・旅館が満室であれば、次の週に予定を変

更できず、第 2 希望のホテル・旅館に妥協することが多い。秀観は、「そういう状況にあっても日程を変更してでも当社に泊まりたいというお客様を増やす。そのためには、宿泊客の満足度を高めて、来客者を営業マンに変えていく。つまり、職場や人づてに広めてもらう口コミが重要」と考えている。

外国人観光客の取り込み数を伸ばした A 社は、「団体の外国人客が増えてくると、個人にも口コミで波及し、直接予約の外国人客も増えつつある」という。そうした背景から、最近では口コミで同社を知った外国人が、直接予約等のメールを送ってくるケースもある。このため、同社は、外国人観光客・団体客においても口コミを活かして集客を図ることを重要な戦略と位置付けている。

宿泊客の全てが直接予約の個人客である四万館は、「インターネットだと口コミで正しい情報が伝わるというメリットもあるが、恐い部分もある」としながらも、「お客様に良い面も悪い面も正確に情報を伝えて、実態との乖離がないようにすることは重要だ。この乖離がクレームの原因となる」という。そして、HP 等により、積極的に情報を発信することで、サービス・価格ともに納得して利用した宿泊客の満足度を高め、口コミによる集客効果を計っている。

⑥　エージェントと予約サイトの使い分け

エージェントを活用して、特定の地域、顧客層を効率的に集客している企業が秋田共栄観光、A 社などである。

一方、エージェントを極力利用しないで集客を図ろうとする事例企業もある。これらの企業においては、エージェントによる積極的な送客が見込めないものの、それに代替する集客手段を有している。その代表例が予約サイト等である。そして、これらの企業は、そうした情報の中で「この観光ホテル･旅館は良い」という評価を勝ち取ることで、そうした宣伝効果を集客に結び付けている。

また、これらの企業においてもエージェントに対して若干の客室を提供したり、エージェントの広告で「満足度等〇〇以上の宿」として評価を受けるなど、自社で集客を図りつつもエージェントの機能も有効に活用しているケースもみられる。

すなわち、事例企業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むしろ広告宣伝ツールと位置付けている｡そのうえで、事例企業は、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。

(3) 人材戦略

ここでは、人材の育成と確保だけでなく、観光ホテル・旅館には欠かせない人材活用によるサービスの高度化の面からも事例企業の取り組みを捉える。事例企業においては、従業員によって生み出される良質なサービスの価値を合理的に価格に反映させるとしてコスト積み上げによる料金体系をとるところもある。このように、中小観光ホテル・旅館における人材戦略は、サービスの高度化を通じて収益拡大を図るための不可欠な戦略である。

① 観光ホテル・旅館の労働形態と人材派遣

観光ホテル･旅館における従業員の労働形態は、いわゆる「中抜き勤務」と言われる方式が広く採用されている。これは、朝に前日の宿泊客が出発し、夕方に当日の宿泊客が到着するため、従業員は、出発後から到着までに長い休息を取って、再び夕方から勤務するというこの業界独特の形態である。このため、従業員の拘束時間（勤務時間＋休息時間）は長くなる[11]。また、一般的に都市部に立地していないため、従業員の確保が容易ではない事に加えて、不規則な労働時間に対応するためや遠隔地からの人員を受け入れるための寮等の整備が必要とされるケースが多い。実際に、事例企業において、寮等がなく通いだけの従業員で労働力を賄ってきるケースはほとんどない。

こうした特殊な労働環境下で、いかに優秀な従業員を確保・育成できるかが、各企業の重要な戦略である。

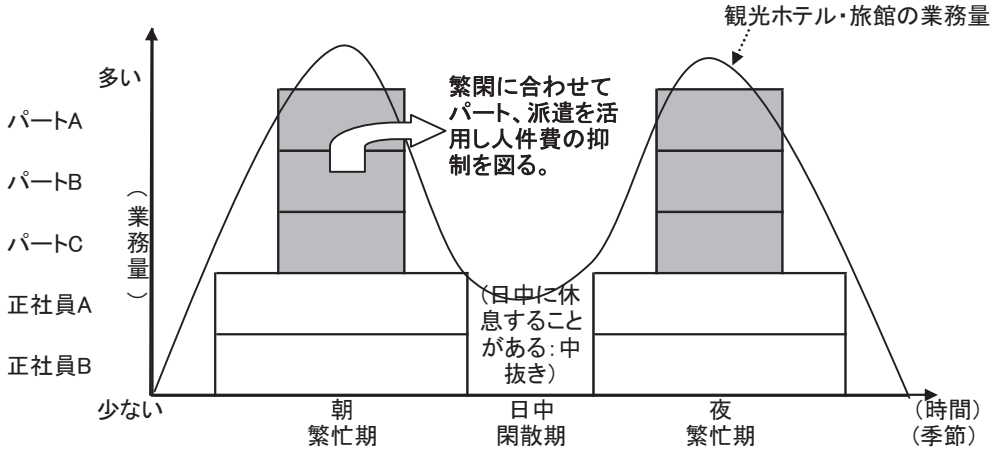
一方、こうした労働環境や業務の繁閑に対応するため、近年は仲居の派遣やパートを活用する企業もあり、また、こうした派遣・パート人材の供給が発達している地域もみられる[12]。例えば、労働政策研究・研修機構（2003）「企業レベルの労働のフレキシビリティ」では、近年正社員を減らしてパートを増やしている観光ホテル・旅館 F 社の事例を挙げている。この事例では、1 日の業務量の変動に合わせたパートの活用、及び季節の業務量の変動に合わせた派遣の活用によって、人件費の抑制を図る戦略が紹介されている。F 社における繁閑に合わせた従業員のシフトと業務量のイメージを図示すると図表 21 で示され（正社員 B の業務時間・期間は横軸、正社員 B の単位あたりの業務量は縦軸で表される）、人件費抑制のポイントはパート・派遣による単価の低減ではなく、フレキシブルな労働力の活用による総労働時間の短縮である。

---

[11] 労働政策研究・研修機構の「ホテル、旅館の労働事情」（1995）によると、50 人未満の旅館・地方型ホテルの客室部門では、平均の拘束時間は 9 時間 25 分、うち休息時間は 1 時間 58 分となっている。

[12] 例えば、北海道の登別温泉は、温泉地区から離れた登別市及び幌別市の市街地から、派遣・パートによって労働力を調達している。なお、登別温泉町の人口は、10 年間で 4 割減少して約 700 人となっている。この背景には、住み込み等の正規雇用から派遣・パートへの雇用形態の変化が指摘される（登別観光協会へのインタビューによる）。

図表 21　従業員のシフトと業務量



②　事例企業の戦略

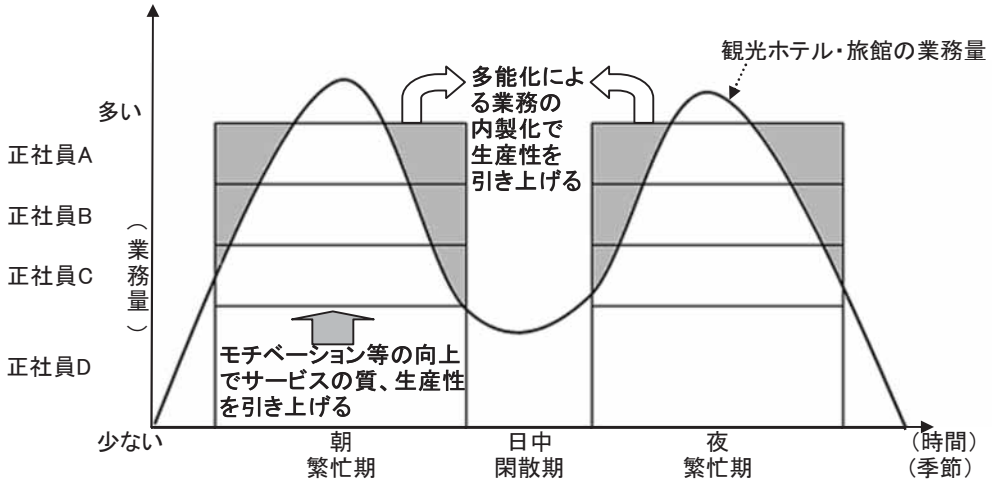
しかし、先進的中小観光ホテル・旅館における人材戦略は、こうした派遣・パート等の活用により日中や季節の業務の繁閑を調整したり、コスト削減を図るだけでない。事例企業がより重視しているのは、従業員教育の徹底やモチベーションの向上により従業員のサービスの質と生産性を高め、より付加価値の高いサービス提供を図る方向性である。そのため、「一人一人の資質をどう伸ばし、活かせるか」に事例企業はエネルギーを注いでいる。

例えば、旅館たにがわは、「観光ホテル・旅館は、優秀な従業員をどう確保、育成するかが重要であるが、そのためには立地的に社員寮がないと難しい」と考えている。前述のように、谷川温泉は都市部でないため人材を容易に確保できる立地条件ではない。このため、旅館たにがわは、寮をバス、トイレ、キッチン付等と充実させ、年 2 回の賞与及び決算賞与も出すなど金銭的な待遇も厚くして人材の確保を図っている。そのうえで、従業員に対して、月の客数、売上げの前年比を示し、経営の概況を報告して意識付けをするとともに、頑張った従業員にはボーナスで差をつける、年 1 回の全体会議で表彰する等やる気と満足度を高める工夫をしている。

そして、日中の業務の繁閑を、複数の業務をこなせる多能化された従業員を増やすことで平準化している。具体的には、多様な業務をこなせる従業員を増やし、空き時間での生産性を向上させることで、清掃等で外注していた業務を内製化できるように図っている。同社は、「従業員が、自主的に、個々の感性を活かせ、経営者に近い目線で行動できる環境づくり」を意識しているのである。

なお、旅館たにがわにおける従業員シフトと業務量のイメージを図示すると図表 22 のとおりとなる。ポイントの 1 点目は、モチベーション等の向上で正社員 D のサービスの質、生産性を引き上げることである。そして 2 点目は、前述 F 社との違いにおいて、F 社がパート A,B,C を活用して業務量にあわせたシフトを敷いていることに対し、旅館たにがわは正社員 A,B,C を多能化することで生産性を引き上げていることである。

図表 22　旅館たにがわにおける従業員シフトと業務量のイメージ



毎年 2、3 人の新人が入社する**玉の湯**は、「他の旅館では OJT による社内教育が中心かもしれないが、当社は、若い従業員がそれなりのレベルの達するにはかなりの教育が必要であると考える」として、新人を最初の 1 ヵ月間は現場に立たせず、座学により徹底的にマナーやサービスを教え込んでいる。その後現場に立つ場合でも、指導担当をつけて 2 人 1 組で業務を担当させている。また、従業員に全国のレストランの優れたサービスや高いクオリティを体験させることで、サービスの向上を図るなどの工夫をしている。

同時に、収益が上がれば従業員に還元する方針を示し、また、従業員には、経営に関する意識を持ってもらうためにも、売上等が分かるようにある程度情報をオープンにするなど従業員のモチベーション向上も意識している。

従業員の定着率が高く、サービスの質的向上を図っている企業が**湯宿だいいち**である。そのため、**湯宿だいいち**は、高い給与水準を誇っているが、より重要なのは「お金ではなくてやる気を出させていることである」としている。具体的には、厨房を始め、ほとんどの場所で経営者が、従業員と直接接触する機会を多く設けて、風通しを良くするように心がけている。そうすることで、同社の強みである「自然な対応」、「この地域らしい心のこもったサービス」とはどのようなものか、経営者と従業員との意識のすり合わせにより実践しているといえる。

そして、同社は、今後の増室を計画しているが、その際でも「従業員に対して経営者の目配りが可能な規模を維持することがポイント」であるとし、従業員の育成を重視している。

頻繁にリフォームを実施している**シェラリゾートホテルズ**は、「仕事が面白ければ、若い従業員のモチベーションは高まる」として、従業員にリフォーム業務の一部を任せることで、常に仕事が変化する面白さを取り入れている。また、閑散期におけるリフォーム関連や非接客の業務において、従業員の能力が発揮されることを意識している。

常盤は、従業員のリフレッシュのために、月に 3 日程度の「全館休業日」を設けている。この「全館

休業日」は、カニのシーズンとなる繁忙期でも徹底されており、同社の従業員の定着率向上、モチベーション向上に効果を発揮しているという。

以上のように、事例企業は、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。

(4) 中小観光ホテル・旅館のイノベーション

中小観光ホテル・旅館における意識的なイノベーションとしては、設備投資による競争力の強化、集客方法の工夫、人材育成及び日々のオペレーションを通じたサービスの改善など、前述したものが挙げられる。

これらに加えて、事例の観光ホテル・旅館が、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。

事例企業においては、**四万館**が代表者の代替わりを期に個人客の取り込みに成功して成長したほか、**新明館**も社長交代を期に大きく成長している。そして、複数間展開をしている**旅館たにがわ**、**秋田共栄観光**及び**秀観**は、若い後継者を新設ホテル・旅館の責任者等に据えて成長の原動力にしている。

また、**湯宿だいいち**は、代替わりの過渡期にあり後継者が社長を支えており、**常盤**や**玉の湯**は地域の発展に献身した前社長から世代交代を終えて新たな経営体制のもと成長を維持している。

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・旅館を取り巻く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。

3. 中小観光ホテル・旅館の経営の高度化（まとめ）

本章における先進的中小観光ホテル・旅館の経営戦略のエッセンスを簡潔にまとめると、以下のとおりである。

(1) 設備投資戦略

① 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あって、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。

② 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、雰囲気に絶え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。

③ 競争力が維持でき期間の見極め

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行う状況下で、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。

④ 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。

⑵ 販売戦略

① 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。

② 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。

③ 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。

事例では、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。

④ 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。

⑤ 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。

⑥ 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。

(3) 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。

事例紹介

湯宿だいいち有限会社（北海道　中標津町養老牛温泉）..... 54
株式会社湯の川プリンスホテル（北海道　函館市湯の川温泉）..... 57
秋田共栄観光株式会社（秋田県　田沢湖高原温泉）..... 60
株式会社旅館たにがわ（群馬県　谷川温泉）..... 62
有限会社四万館（群馬県　四万温泉）..... 65
株式会社シェラリゾートホテルズ（長野県　白馬）..... 68
株式会社常盤（兵庫県　城崎温泉）..... 72
有限会社新明館（熊本県　黒川温泉）..... 75
株式会社秀観（大分県　別府温泉）..... 78
株式会社玉の湯（大分県　由布院）..... 82
A 社..... 85

湯宿だいいち有限会社（北海道　中標津町養老牛温泉）	http://www.yoroushi.jp/
創業：1972 年　　従業員数：34 名　　資本金：500 万円	
立地・設備概要：北海道　中標津町養老牛温泉　「湯宿だいいち」（27 室）	
湯宿だいいち有限会社は、わずか 3 軒の宿が集まる小さな養老牛温泉に立地し、渓流や木々の自然の景観を活かしたつくりが好評を博している。料理から客室まで全てのものを宿泊客がチョイスできることに加えて、頻繁な客室のリフォームや全ての客室を異なるつくりにすること、宿泊客とのつながりを重視すること等、リピーターを飽きさせない工夫によって宿泊客のほとんどがリピーターであり、高い稼働率を維持している。 また、同社は、観光地としてはブランド力の無い小さな養老牛温泉にありながら、周辺・広域的なの観光資源を活用することで成長を続けている。	

～～～～販売戦略～～～～

個人、ファミリー客を大切にする

最近のお客様は、1 室 2 名か場合によっては大人 2 名プラス子供がほとんど。当社としては、できれば 1 室に 3 名、4 名と入って欲しいが、収支構造としては 2 名でペイできる努力をしている。

たとえ現在は 2 名のお客様だとしても、将来子供を連れて来たり、家族で来るため、人数が増えることは十分考えられ、そういった個人・ファミリーを大切にしている。実際に、今年は子連れが増えて、子供が 1 日に 18 人という日もあった。子供連れでも泊まりやすい工夫は、自ら子供と泊まった時に感じる「こうしたら良い」、「何が足りなくて何をして欲しい」ということを実行し、従業員も子供に気を使うように意識的に声がけしている。子供の料金設定は、一律 8000 円と定額にしていることもお客様に支持されていると思われる。

夏季には約半数のお客様が道外から飛行機で来るため、泊まる金額より飛行機代のほうが高くなってしまうこともある。当社のお客様は、それでも来てくれる。そういうお客様が増える事を目指しているし、実際に増えてきている。

最近のお客様のニーズは、多様化してきた。また、今までは、観光目的のお客様が多かったが、最近はゆっくりと休みに来るお客様が増えていることが特徴である。

チェックインが 1 時で、アウトが 11 時だが、ほとんどのお客様が 3 時にはチェックインして、チェックアウト間際の 11 時までいる。そういう風に変わり、宴会等の需要も大きく変化した。連泊のお客様も増えてきており、多い人で 5 泊、6 泊していく。当社を拠点にして、阿寒湖等を観光している。

当社の方針として、何でもお客様がチョイスできるようにしている。例えば、全ての客室のつくりは、入り口から間取りまで異なっており、お客様に客室から、貸切風呂、風呂、料理数品、女性の浴衣等を選べる楽しさを感じてもらっている。お客様に色々選んでいただくことで、お客様のニーズに対応できるようにしている。

お客様とのつながりを重視

当社のリピーターは、多い人で夏冬問わず、年に 5,6 回と来る。年間 2 回以上来る割合は、少なくて

も 3 割以上いるだろう。

これまでは、社長と懇意にしている 50 代のお客様が多かったが、最近は少しずつファミリーや若いお客様など社長の後継者夫婦のお客様が増えてきた。つまり、個人的に顔を覚える等、人的なつながりを重視している。例えば、お客様と「春にきましたよ」とか、「もう、何回目です」という会話がつながりをつくる。お客様を空港に送迎する車の中で、会話が弾むこともある。社長をはじめ従業員の誰かしらが、一度来たお客様の顔は覚えている。

単価設定の考え方

夏場は、予約が多すぎてお断りをしている状態である。このため、単価を上げても今の稼働率を維持することは可能と思われる。しかし、今のお客様を大切にしたいのでそうした考えは無い。お客様に満足いただける料金設定、コストパフォーマンスが重要である。

また、現在の価格帯のお客様が、当社のコアの顧客層となっていることもあり、現状の料金設定が良いと思う。

設備投資により 7 室を増室予定であるが、それも高い稼働率あっての戦略である。

ただし、客室を改築した時には、基本的には単価を上げていく。当然古い客室と価格設定が異なるが、どの客室も個性的である事等から、上げ幅は 1,000 円程度とわずかに押えて、顧客満足度向上を優先している。

口コミが競争力を後押し

エージェントへの客室提供は、社長が直接のお客様を大切にしたいという理由で、少数に留めている。それでも、大手エージェントでは 90 点以上の宿として紹介してもらえるので、宣伝効果が高い。現在エージェント経由の集客は 1 割に満たないが、ネットエージェントを入れて更に増やす考えは無い。

口コミによるリピーターが多いので、人づてに当社のことを聞いたという人、つまり潜在顧客はどんどん増加している。このため、広告費はゼロに近い。HP や広告等で宣伝しなくても、お客様は「クワガタ採りができる」、「川で魚が釣れる」等の情報を口コミで入手し、楽しみに来る。

つまり、今は、インターネットによって情報が早く広まるので、当社のような小さい所でも、競争力を持って展開できるようになったということである。

また、当社の客層、集客方法には、海外ホテルのようなマネジメントは合わないこともあり、データベースで顧客を管理する必要性は特にないと考えている。

～～～～投資戦略～～～～

変化をもたせる設備投資

建物本体は、長期的な投資によって競争力を維持し、中短期的には客室の改修で競争力を維持する。

客室への設備投資は、サイクルの短い客室では 3 年と、ここ数年では特にこまめにしている。全客室でも 5,6 年で、雰囲気ががらりと変わる。

こうした設備投資によって「改装したから行ってみよう」、「新しい客室になったからそこに泊まりたい」というお客様のニーズを掘り起こしている。また、全ての客室のつくりを掘りごたつ付、ロフト付、川沿いの客室露天風呂付、ベッドルーム等、違いを演出している。そして、全ての客室からユニットバスを取り外し、風呂無しとなったことで、こうしたアレンジの自由度を増している。

当社はリピーターが多いため、こうした工夫によってリピーターに飽きられないようにすることが重要である。実際にリピーターによっては客室の指名もあり、そういうお客様は帰り際に、他の客室を見てまわり、今度はここに泊まりたいということを考えているようだ。つまり、同じ宿でも色々な客室に

泊まりたいということである。

客室の露天風呂は、自然湧出の温泉を利用しているために、湯量に問題ないことも強みになっている。

なお、客室のユニットバスを取り外したこともあり、貸切風呂を1つ作った。45分交代としているため1日10組利用できる。無料ということもあり非常に好評で、チェックアウトギリギリまで利用されている。

～～～～人材戦略～～～～

自然な対応が重要

当社は従業員の定着率が高い。本州から泊まりで働いている人もいて、寮もある。給与は、胸を張れる水準は維持している。ただし、重要なのはお金ではなくてやる気を出させていることである。そのために、厨房を始め、ほとんどの場所で経営者が、従業員と直接接触する機会を多くもち、風通しを良くするように心がけている。

従業員の対応は、なるべくなら不自然にこびるのではなく、自然な対応、この地域らしい心のこもったサービスが重要である。

今後増室を予定しているが、従業員に対して経営者の目配りが可能な規模を維持することがポイントである。

株式会社湯の川プリンスホテル（北海道　函館市湯の川温泉）	http://nagisatei.info
創業：1953 年　従業員数：265 名　資本金：1,000 万円	
立地・設備概要：北海道（グループで 4 館展開） 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「ひらふ亭」（165 室） 札幌クレセントホテル（53 室）
湯の川プリンスホテルグループは、温泉旅館の「渚亭」、リゾートホテルの「ひらふ亭」、料亭旅館の「松風苑」、ビジネスホテルの「クレセントホテル」と、異なる形態の 4 館を展開する。「渚亭」が 128 室、「ひらふ亭」が 62 室の客室露天風呂を誇るなどの特徴的な設備に加えて、「渚亭」はビジネスホテルの進出など競争の激しい函館の中において、“温泉に入ってリラックスする”という徹底したコンセプトの追及でビジネスホテルとは競合しない客層を取り込んでいる。また、ビジネスホテル、リゾートホテルとの形態との相乗効果を発揮することで、設備投資負担軽減、季節による宿泊客数の変動にうまく対応している。	

～～～～投資戦略～～～～

差別化には時間軸が重要

観光ホテル・旅館の経営を考える上では、長期的な視点が必要だ。時間軸を長く取って、そのなかで、中期的、短期的に考えていく。当社の場合は、函館へ新幹線が延伸するまでの 10 年を一つの軸と考えている。個別の旅館では、好不況があるかもしれないが、この地域は延伸という他の地域ではないよい要素がある。

設備投資における差別化で重要なのは、差別化できる時間軸を経営者がどれだけ認識できるかである。どこまで正確に予測できるかが、経営のリスクでもあるし、チャンスでもある。平成 8 年に 65 もの客室露天風呂を作った時には、5 年間は差別化ができると考えた。しかし、実際、7 年間は差別化ができた。ここで重要なのは、この 7 年間の間に、次の差別化を考えることができることである。

自社でしかできないことで差別化する

資金力で勝負するような設備投資では、資本力のある大手と競合する。そのため、当社しかできないこと、大手がやらないような設備で差別化するしかない。低価格志向を追及する考え方もあるが、当社は人のやらないことを目指す。

65 から 128 に増やした客室露天風呂は、ボリュームが重要である。「渚亭」が全国で 1 番、「ひらふ亭」が 2 番目に客室露天風呂が多いことがポイントである。また、ボリュームによって建設単価を抑えていることに加えて、温泉が空気に触れてもつまりにくい工法とメンテナンス方法を独自に導入していることも、コスト競争力の源泉になっている。海に面して、気兼ねなくリラックスできることも、当社の強みになっている。

「渚亭」がビジネスホテルやシティーホテルと競合しているということは、全く意識していないが、「渚亭」には洋室がありビジネス客が泊まれるような料金体系も用意している。たまには、ゆっくり温泉につかって、ゆっくりしたいというビジネス客のニーズにも対応している。

複数館展開

「渚亭」は、道外から函館観光に来るお客様が増える夏場がオンシーズンになる。一方、ニセコの「ひ

らふ亭」は、アウトドアを楽しむために夏場に道内から多くのお客様が来るものの、道外からのスキー客が増加する冬場がオンシーズンとなる。

双方を展開することで、スケールメリットに加えて、夏、冬の繁閑を埋められることが重要である。グループ全体で売上の平準化ができるため、資金繰りをはじめ、人材管理等が効率的になる。例えば、双方で人員を補うことが可能となる。

～～～～販売戦略～～～～

個人客への対応は基本が大切

20 年前は、団体旅行中心だったが、今は世の中が変わってきて、団体客が少なくなってきた。それを見越して、個人客へシフトする経営戦略が必要で、当社ではそういう経営を 10 年以上実施してきた。平成 8 年に客室露天風呂を入れたのも、個人客取り込みの戦略のひとつである。

個人客の増加によって多様化するニーズを実行に移すことがノウハウである。一番のノウハウは、当たり前だが、アンケート調査で、それを基本中の基本と位置づけている。売上を増やすことは、お客様の要望を満たすことで、お客様のいっていることを書き出して、すぐに対応すること。例えば、「渚亭」では年間 2 万件近いアンケート回答があり、お客様の料理に対する多様な要望にも全て対応する。

普通のことを普通にやっているだけ。特殊な経営手法があるわけではなく、当たり前のことをやることこそ大切である。

単価アップの考え方

昨年、「渚亭」は 65 室の露天風呂客室を 128 に倍増した。冷蔵庫や掛け軸を良くしても、お客様は納得しないが、風呂等であれば納得することを常に意識する必要がある。料理についても同様で、いいものを提供すれば、原価率は低くは無い。しかし、原価率が上昇しても、お客様に納得してもらい、利益が多少でも多く残ることが重要である。

そういう状況でも、来てくれる個人をターゲットとしていく。つまり、単価アップとはそういうことで、高い航空運賃をかけても遠方から来て、納得してくれるお客様を意識していく。

客室露天風呂が完成した時は、稼働率が高まったが、お客様が十分満足できる金額に抑えている。この業界は、設備投資回収の期間が非常に長いという特性をもっており、その認識が無く急変したように高すぎる料金を設定すると、お客様の支持はすぐなくなってしまう。また、安すぎても失敗し、つまりは適正な価格の見極めが必要である。

料金体系は基本的に、人件費、仕入れ等のコストを積み上げて、その価格に見合うサービスを提供するにはどうすればよいか、満足度を上げるためにはどうすればよいかということを考えている。それで、客が来ないようなら当社の経営戦略は失敗だ。しかし、現状では客の支持を得ていると認識している。つまり、価格と満足のミスマッチは起きていない。

口コミは重要

個人客に訴えるためには、インターネットによる情報発信や口コミは最も重要である。当社では、売上の数%を広告宣伝費と定めており、TV コマーシャルによるイメージづくり、インターネットや雑誌等による具体的情報など、媒体にあわせた戦術を展開している。

～～～～人材戦略～～～～

温泉旅館としての「渚亭」は、人的サービスを厚くする戦略の一方で、リゾート型の「ひらふ亭」は人的サービスを極力省いている。これは、「ひらふ亭」はニセコという自然の中にあり、お客様は人がいない環境を求めているためで、お茶等のサービス

もしていない。

このため、従業員に求められるものも異なるが、グループを統括する、「渚亭」を頂点に他館に人的サービスの指導をしている。例えば、繁閑を考慮した上で、夏場には「ひらふ亭」の従業員が、繁忙の「渚亭」に来て、教育的なものを教わるケースもあり、冬場には、「渚亭」の従業員が繁忙の「ひらふ亭」に教えに行くローテーションを組んでいる。

秋田共栄観光株式会社（秋田県　田沢湖高原温泉）	http://www.sanrok.com/
創業：1983 年　　従業員数：115 名　　資本金：3,500 万円	
立地・設備概要：秋田県　田沢湖高原温泉　「プラザホテル山麓荘」（128 室） 水沢温泉　「別館四季彩」（18 室） 福島県　飯坂温泉　「吾妻」（39 室） 宮城県　鳴子温泉　「幸雲閣」（104 室）	
秋田共栄観光株式会社は、東北地区に 4 館を展開する。大型旅館の「プラザホテル山麓荘」、「幸雲閣」は、団体旅行を中心とする低価格戦略ながら、「プラザホテル山麓荘」は乳頭温泉への送迎や酵素風呂の導入、「幸雲閣」は鳴子こけしの製作実演や温泉の充実など付加価値を付けた取り組みによって、高いコストパフォーマンスを実現している。また、リーズナブルな金額で旅行をしたいという層をエージェントと共に開拓するとともに、これまで馴染みの薄かった近畿圏からのツアー客を東北に呼び込むことで、高い稼働率を実現している。	

～～～～販売戦略～～～～

エージェントを活用した低価格戦略

当社の目指しているもの、お客様から一番喜んでいただけるところは、低価格でありながら十分満足のいくおもてなしが味わえることである。温泉旅館や旅行をより身近なものとして楽しんでいただける宿づくりを目指している。経営的には、絶対的な価格競争力によってお客様数の拡大と高い稼働率を図るということである。このため、当社ではエージェントを活用しながら魅力的なツアーの中の宿泊施設というポジショニングで展開を図っている。

東北地方へのツアーについては、今まで近畿方面からのルートが無かった。しかし、過去十数年をかけて企画会社等と共に、近畿発東北旅行のために東北の観光地をルート化し、近畿地方の市場を開拓してきた。

近畿地方から、東北への旅行は、年配者が多い特徴がある。平日に 3,4 日の周遊旅行をするには、若者では難しいこともあるようだ。概観すると北海道は、若者に人気があるが、東北は、旅行通に人気があり総じて年配者が多くなる。

当社では、顧客の年齢層の拡大を図り、ズワイガニ付き、女性には選べる浴衣等、若い人が欲しがる特典を付けて、４０代までの比較的若い層の商品作りもしている。

なお、実際には近畿地方の宿泊客だけでなく、色々な地域から広く集客しており、エージェントとの連携においても幅広いエリアの集客を意識している。

既存旅館と競合しない商圏の拡大と旅館の新設

当社の広告宣伝等は、独自では展開せずエージェントと協力している。これは、ツアーを通じてエージェントと分業体制を築いているもので、当社が宿泊業務を担い、エージェントが集客業務を担うことで役割を補完しあっているためでもある。

ただし、どのような地区、価格帯のお客様を狙うかは意識している。例えば、平成 18 年に取得した鳴子の「幸雲閣」は、今までの鳴子の顧客ではない層をターゲットにしている。鳴子への観光客は約半分が県内であり、当社の狙いはこの県外客を増やしていくことである。鳴子の旅館同士で、同じ商圏のお客様を取り合うのではなく、エージェントを活用しながら、西日本というこれまで無かった商圏を拡大していく。

～～～～投資戦略～～～～

中古旅館取得のポイント

当社は、平成 18 年に経営破綻した老舗旅館から事業を引き継ぐかたちで、鳴子に中古旅館の「幸雲閣」を取得した。取得のきっかけは、「鳴子のこけし工人らから、破綻した旅館が鳴子温泉の入り口にあると鳴子全体のイメージダウンにつながる」という話を受けたためである。

投資額は 6 億円以上となったが、次の理由から採算は合うと判断した。まず、田沢湖高原温泉の「プラザホテル山麓荘」と取得した鳴子の「幸雲閣」の間で、東北観光のルート化が可能となり、エージェントに対する訴求力が高まることである。東北は南北に長く、東北観光は主に南東北と北東北のルートに分かれるため、今回鳴子に拠点を設けることで、南東北のコースと北東北のコースの、どちらのツアーにも当社を絡めてもらうことが可能となった。

次に、「幸雲閣」は鳴子の入り口にあり、かつ接面道路幅が広く駐車場も充実していたために、バスツアーを強みとする当社に向いていたことがある。

そして、前身の旅館は、資金難のため空調や内装の維持・更新ができず、それがクレームにつながっていたという事情もあり、こうした基本的な設備を改善することで、魅力が大きく向上すると判断した。このため、投資した多くの金額を、内装や空調の改善に充当している。

～～～～人材戦略～～～～

モチベーション向上への取り組み

従業員のモチベーション向上は重要である。経営者の経営方針や考え方の一貫性、いわゆる創業者パワーが従業員のモチベーション維持につながっていると思われる。当社の従業員教育は厳しいが、会社が得たものは基本的に社員に還元するという方針だから従業員がついてくる。

また、都心部と異なり従業員の年齢層が比較的高いため、従業員の生活を支えているという経営者の意識が従業員との信頼関係を強くしている。

待遇面でも従業員のモチベーション向上を図っており、新たに取得した「幸雲閣」では従業員寮にベッドを入れ、エアコンを付けるなど充実させている。

また、「幸雲閣」に関しては、まだ決まりきったことはなく、これからアイデアが出る段階で、従業員同士の「これから新しい旅館をつくっていこう」という充実感がモチベーションを高めている。

――――複数館展開――――

スケールメリット

備品など仕入れの一本化等はこれから考えていくが、複数館展開によるスケールメリットは大きい。販売面でも、忘年会の企画ものを 4 館でまとめて確保して、それをうまく割り振るなどの展開も可能となってくる。

人材面における、複数館の効率的配置、補填は進められており、オープンしたばかりで人材が不足気味の「幸雲閣」に、他の旅館から支援にきたりしている。

株式会社旅館たにがわ（群馬県　谷川温泉）	http://www.ryokan-tanigawa.com/
創業：1956 年　　従業員数：67 名　　資本金：3,400 万円	
立地・設備概要：群馬県　谷川温泉　「たにがわ」（35 室） 「仙寿庵」（18 室）	

株式会社旅館たにがわは、谷川温泉の中心部に立地する「たにがわ」と、中心部から数キロはなれた山あいに立地する「仙寿庵」を展開する。谷川温泉は、ペンションと温泉旅館・ホテルを合わせても 20 軒に満たない閑静な温泉地で、「たにがわ」は、こうした閑静さと谷川岳の四季と、徹底したサービスを強みとした純和風旅館で、首都圏を中心にエージェントを通さない直の個人客のみに特化した集客を特徴としている。

「仙寿庵」は、人家の全くない山あいの約 2 万坪の敷地の中で客室数をわずか 18 室に絞り込まれ、かつ全室露天風呂を備えることに加えて、「たにがわ」とは対照的に接客サービスもプライベートな空間が重視されている。また斬新なデザインによって非日常的な雰囲気を演出するなどの工夫も取り入れた高級旅館で全国からの集客を誇る。

こうしたことに加えて、同社をはじめとする地域が一体となって協力したことで、谷川温泉は全国に先駆けて景観協定を導入し、住民主導の景観づくりを実現した。

～～～～販売戦略～～～～

口コミに最大のエネルギーを注ぐ

水上温泉郷のホテル・旅館は、観光地のイメージで集客しているというより、どちらかといえば各ホテル・旅館が自身のブランドで集客している感じがある。今のお客様は、インターネット等で全国のどこの宿が良くてどこが悪い等の情報を入手してから、泊まるところを選んでいる。このため、こうした立地環境下の当社にとっては追い風である。

つまり、“温泉がある”、“観光地である”から泊まりに来てくれるわけでなく、情報化の進展によって情報をたくさん持ったお客様に見定められて選ばれるという意識が大切である。自分で調べて自ら企画する旅行に楽しさを感じる観光客は増えており、そうしたお客様はほんとうに気に入ったところに行く。こうしたお客様に、料理のおいしさ、最高のおもてなしを心がけたサービス等のよさを伝えて、知名度を上げるためには、口コミこそが重要である。当社はそれに最大のエネルギーを注いでいる。

値段は高くてもまた来たいニーズはある

仙寿庵は、経営リスク分散や新たな顧客の取り込みのために、県内で最も高価格帯の方向性を打ち出した。一部屋に 2 間、3 間及び客室露天風呂を備えた客室の広さだけでなく、広大な敷地と高い天井や広いパブリックスペース、図書室などを配備しゆったりと贅沢なつくりにした。バブルがはじけて他の高級旅館が値下げをする中で、そんな高級旅館は無謀だという声も聞こえたが、値段は高くてもまた来たいニーズは必ずあると考え投資に踏み切った。

旅館のやりがいと喜びは、お客様に「来てよかったよ。また泊まりに来るよ」の一言に尽きる。仙寿庵をつくる時には、そのことを重視しており、採算的に効率のいいものを求めたわけではなかった。結果的にそのことが受け入れられ、70%だったら良いと思っていた稼働率は 95%を超えている。

これからの旅館に求められるもの

純和風旅館の評価は、今後も上がらないと思われる。今でも数寄屋造りは評価を得られものの、それより評価が高いのは和洋づくりである。純粋な和風だけでは難しく、複雑さが良い。ある意味では、和の中に洋が入っている、洋の中に和が入っているものである。和の中でも、これは田舎風、近代風といったように、一つのカラーだけでは、集客は難しい。

それに加えてオーナーの感覚で、雰囲気をつくれるかも重要である。見た目の第一印象で、すてきだと思わせられるかが大事である。トントンと叩いた時に、安っぽい音がしても困るが、生粋の高価なものというだけで評価される時代でもない。

昔は、シャンデリアが立派とか、建物が大きいとかの豪華さが良かったが、今は自分の五感に訴えるものが重要である。例えば、「雰囲気がよい」、「何となくいい感じ」、「匂いが好き」、「耳から聞こえる音が山らしい」、「小鳥のさえずりが聞こえる」、「季節感がある」というものが、旅館の良さになってきた。

ニーズの多様化に対するオペレーション体制の整備

最近は、お客様のニーズが多様化しており、特に料理面での対応が重要である。当社では、肉が食べられない、魚は骨がないもの、油は使わないように等のリクエストが常にあることを前提に、最大限対応できるオペレーションの体制を整えている。対応できませんと言えば、お客様は来ないという気持ちでいる。ある時は、卵、肉、魚、塩分、油分が食べられないというお客様がいて、豆腐で 8 品作って満足いただいた。この時に、迅速かつ正確に対応できるか普段のオペレーション体制が問われるところである。

～～～～投資戦略～～～～

お仕着せにならない設備投資の方向性

設備投資では、水回り等、まずはお客様が快適に過ごせるようにするものは当然として、風呂の床、底及び窓等を換えて雰囲気に変化を持たせることも重要である。また、客室露天風呂や貸切露天風呂など、目玉となるような設備投資を意識して行っている。例えば、広い敷地に 20 室弱を備えた等の仙寿庵のつくりや、脱衣所に畳を敷いた風呂のアイデア等は、当社が同業者に先駆けてつくったものである。

今後は、「たにがわ」でエントランス等を含めた比較的大きなリフォームを予定しており、例えば畳の宴会場をダイニングに衣替えする。お客様のニーズにより細かく対応できるように、料理を部屋食、料理茶屋（和室）、ダイニングの 3 通りで提供できる体制を整え、お客様に選択肢の幅を持たせることで旅館のお仕着せでない方向性を目指している。

複数館展開のポイント

2 館を展開し情報を相互共有することで、お客様の動向、宿泊業の方向性など情報収集の幅が広がり経営の柔軟性と安定性が増した。「たにがわ」は、顧客層が厚い一方、観光や景気の変動の影響を大きく受ける。一方、「仙寿庵」は限られた顧客層を対象としているため、お客様自身がそういった影響を受けずに安定している。また、片方だけだと時代の微妙な変化を見落とし、もう一方だけだと大きな流れを見失う。変化の渦に入ってしまうとお客様のニーズを冷静に判断できなくなるが、これを回避し自由な経営の発想ができるようになったことも大きなメリットである。

お客様は絶えず新しいものを求め、メディアの効果から見ても、新しい「仙寿庵」のほうが収益的に良いことは予想していた。そこで課題となるのが、「たにがわ」の方をどうするか、どう相乗効果を引

き出すかであった。毎日そのことを考え、同業者にも聞きに行ったが、そのくらい難しい問題である。通常、新たな事業展開で打って出る際には、社長が新しいほうを担当するかもしれないが、当社は社長が「たにがわ」をみて、「仙寿庵」を社長子息の常務に任せることで、「たにがわ」のてこ入れと2館での情報のすり合わせをしやすくしている。

～～～～人材戦略～～～～

従業員の多能化に取り組む

観光ホテル・旅館は、優秀な従業員をどう確保、育成するかが重要である。そのためには、立地的に社員寮がないと難しく、当社の寮は1人用でバス、トイレ、キッチン付のものを用意している。年2回の賞与及び決算賞与も出しており、賃金水準も相応を維持している。

また、従業員に対して、月の客数、売上げの前年比を示し、経営の概況を報告して意識付けをするとともに、頑張った人には、ボーナスで差をつける、年1回の全体会議で表彰する等やる気と満足度を高める工夫をしている。例えば、「仙寿庵」をオープンした時の従業員の平均年齢は 20 代で、こうした取り組みで引き出された彼らの若さとやる気が、成長の原動力の一つになった。

日中の業務に繁閑の差がある中において、複数の業務をこなせる多能化された従業員を増やすことで、清掃等で外注していた業務を内製化できるように図っている。従業員が、自主的に、個々の感性を活かせ、経営者に近い目線で行動できる環境づくりを意識している。

そのために当社では毎朝のミーティング、月2回のおもてなし委員会会議、幹部会議及び毎月1回の全体会議を開催し、全体会議では前月の結果と反省及び業界の動向等を話し合うなど、情報の共有を図っている。

―観光地づくりの取り組み―

平成に入ったころに、谷川温泉中心部から少し離れたペンション村の近くで、大型リゾートマンション建設が計画されるという話が持ち上がった。大型リゾートマンションができると、近くのペンション村や谷川全体の雰囲気が大きく変わるため住民や観光関係者を中心に反対運動が起こった。しかし、ただ単に反対しても有効ではないので、谷川にふさわしい街づくりを目指して、住民同士で景観や雰囲気を守るため有効な手立てを考え出そうとした結果、考え出されたのが景観協定[13]の策定である。当時は温泉地の景観協定の事例がなく試行錯誤の連続であったが、平成6年に建物の高さ制限（13m～20m）、屋根や壁の色指定（濃茶系統等）及び緑化・美化の推進等を定めた協定が、谷川区内 75 の土地・建物所有者等の約99%の合意を得て成立した。

景観協定の議論をしている間にマンションのディベロッパーは不況の影響で倒産し、建設計画は頓挫してしまったが、この時に関係者が一体となり、どのような谷川にしたいか、今後の開発をどうするべきかを真剣に話し合い、議論した結果、今の谷川は一つにまとまっていると思われる。

---

[13] 正式名称は「群馬県利根郡水上町谷川区景観形成住民協定」。群馬県景観条例の理念に基づき、うるおいのあるまちづくりを推進するため、住民が相互に協力し、美しい谷川の風景を守り、つくり、育てることを目的とする（第1条）。谷川区住民の自発的な総意の表明として地域開発に影響を与えるが、法的な拘束力はない。

有限会社四万館（群馬県　四万温泉）	http://www7.wind.ne.jp/shimakan/
創業：1953 年　　従業員数：17 名　　資本金：500 万円	
立地・設備概要：群馬県　四万温泉　「湯元　四萬舘」（41 室）	

有限会社四万館は、四万川の渓谷沿いに旅館が集まる四万温泉に立地する。同社は、代替わりを契機に、ターゲットを若い人に絞り込むことで、エージェントから直接予約の個人客に転換した。そして、清流を挟んで対岸が森林という自然環境を活かし、貸切露天風呂や客室露天風呂の設備投資、インターネットによる情報発信、個人客のニーズへの対応などの工夫によって、首都圏からの女性客を中心に高い稼働率を実現している。

都心部に近い四万温泉は、日帰り温泉施設との競合が意識されるが、同社では都心部ではできない自然の景観や雰囲気づくりによって、四万温泉の付加価値、同社の付加価値を高める取り組みをしている。

～～～～販売戦略～～～～

エージェントから直接の集客に転換

当社は、元々湯治場の小さな温泉宿だったが、代替わりが成長の転機となった。

父親の代には団体旅行が中心で、どうしても団体旅行イコール、エージェントという発想のみになっていた。当時は、協定旅館になるために必死でエージェントへ営業し、それが奏功して売上げは伸びた。

しかし、徐々に個人客の重要性が高まり、このままでは行き詰ると感じていた。そこで、代替わりを契機に、集客コストをかけるのであればその分お客様に還元したいと考え、徐々にエージェントとの取引は縮小していった。その結果、当社では、十数年前からエージェントとの取引はない。当時、30 室のうち 10 室弱を大手エージェントに提供していたが、実際に埋まるのは土曜、日曜が中心で、自社でも集客できる日ばかりだったという事情もある。

エージェントでの集客をどの程度にするかはその旅館の考え方による。エージェントと取引があれば、それなりの集客は見込まれるため、そこを捨て切れるかどうかである。また、エージェントによる稼働率向上をとるか、自社で集客する苦労によって採算を重視するかでもある。一方、エージェントを活用しないで集客することも 40 室、50 室までが限界だと思われる。それ以上になってくるとエージェントによる集客が必要だろう。

そして、エージェントとの取引がなくなると、誰も宣伝してくれる人がなくなるので、広告面の戦略が重要になる。

若い人をターゲットに絞り込む

当時の主な広告媒体は、旅行雑誌の広告だった。その読者層は若い人が中心であるため、実質的に自社で若い人以外を集客することが難しかった。そこで、首都圏の若い人を主要なターゲットとして、試行錯誤で集客に取り組んだ。折しも、当社の経営者が若返り、旅館の設備も新しくなり、若い人を集客するには、良いタイミングだった。

結果的に、若い人は、新しい設備、新しい企画に対する反応が非常に良く、戦略がうまく奏功した。また、当時は、じゃらん等の若い人向けの雑誌が広まりつつあることも追い風にもなった。

その頃の四万温泉は、湯治場的な雰囲気があり、年配のお客様が中心だったが、雑誌によって若いお客様が来たために、まわりは驚いたものだ。しかし、

それは、そういう若い人が読む雑誌に広告を出して、ターゲットを絞り込んだ集客をした結果なのである。

実態との乖離がないことが重要

今は、紙媒体の時代ではなくなり、インターネットの時代であろう。当社のインターネット経由の予約は50%を超えている。

インターネットだと口コミで正しい情報が伝わるというメリットもあるが、恐い部分もある。しかし、お客様に良い面も悪い面も正確に情報を伝えて、実態との乖離がないようにすることは重要だ。この乖離がクレームの原因となる。良い面ばかりを宣伝すると、来館した時に少しでも悪い面があると不満が大きくなる。また、最初から無理に期待値を上げすぎないことも必要である。

個人客への対応

こうした情報化の背景もあり、最近ではニーズが多様化している。このため、全てのお客様に同じ内容で、同じように満足してもらう事は非常に難しい。実際に、同じ日に同じサービスをしていても、良いと感じるお客様と悪いと感じるお客様がいる。

こうしたことに対処するため、当社では、客室のつくり等に応じて価格帯を5段階に設定し、お客様のニーズに極力合わせる工夫をしている。価格は、一番低い客室と高い客室で、倍程度の差を設けている。貸しきり露天風呂も6つあるので、客室以外でも選択の幅は広い。

なお、当社は立ち寄り湯はやらない。原価がかからないため、収益性はかなり良いが、一番湯を宿泊客に提供することで宿泊客を大切にしたい。また、お風呂を宿泊に対する付加価値として提供していることが戦略でもある。

売り方の工夫

稼働率は、昔は 2、3 月に大きく低下したが、最近は学生の卒業プラン等を導入していることで、それほど低下していない。

まずは、卒業旅行プランなど若い人向けのプランを企画する。そして自社の HP で売っていく。売り方は色々あるが、基本は卒業旅行を考えている若い人の行動を読みとり、「あそこの旅館いいよね」と思わせるような工夫があることだ。

ネットの売り方も、そのシーズン毎に変えていき、若い人、特に若い女性をターゲットとしている。若い女性は、男性や年配の女性への波及効果がある。このため、女性が1人でも安心して旅行が出来る宿づくりが重要である。

～～～～投資戦略～～～～

他がやっていない設備投資で人気を博す

設備投資の面からみて、最初に業績が上向いてくるきっかとなったのは貸切風呂の導入である。導入前には、家族風呂が5つあったが、その当時は、団体が中心で家族風呂はほとんど使わない状態がつづいていた。そこで、約 10 年前に、それを大きな露天風呂と貸切露天風呂にスクラップ・アンド・ビルドした。

その時はまだ、関東に貸切風呂というものがほとんどなく、雑誌にも貸しきり露天風呂は登場していなかったため、非常に好評を博した。このため1年後に新たに2つ新設した。アメリカの材料を使った洒落た感じの樽の風呂で個性を出して、それがまた当たった。そこで、貸切風呂を目的とする若いお客様が増え、同時に、カップルプランとして打ち出して、女性に受け入れられた。

ロケーションに対する設備の割り当てが戦略

旅行者は、これまで以上に目新しい設備を求めており、そのニーズをうけて各旅館の設備投資サイクルが短くなっていると感じる。

約 5 年前に投資した、全室客室露天風呂付の別棟である「壺天」は、5 年位はインパクトがあると考え、そういう見込みで投資をしている。実際の競争力、キャッシュフローを考えると投資戦略は成功だったが、最近のインパクトはやはり小さくなりつつある。

それは、他社も客室露天風呂を充実してきたためで、そろそろ次の設備投資が必要と考えている。その際には、他ではないような風呂や客室をつくる必要がある。当社は、清流沿いですぐ向かいの対岸には緑が生い茂る非常に良いロケーションのため、そのロケーションに対して客室を割り当てるか、風呂等に割り当てるかが戦略となる。当社の客室は、現在 41 室だが、付加価値が高まるならロケーションの良い客室を風呂に変えるという選択もありえよう。いずれにしても、お客様が「ワーッ」となるような客室、風呂が必要だろう。つまりサービスだけでなく設備面での驚き、目新しいものも大切という事である。

～～～～人材戦略～～～～

最近は、大手資本が低い取得価格で旅館に参入するため、単価ダウンの圧力が強まっていると感じる。このため、単価を上げることは非常に難しい。

サービスの質が極めて良くなれば、設備や料理の付加価値が同じでも単価を上げる事は可能であろうが、そこが課題でもある。スタッフはある程度高い給料を払って連れてくることができれば一番よいが、結局一人一人の資質が大きく、その資質をどう伸ばし、活かせるかが重要である。

――温泉施設には出来ない街・旅館づくり――

今までは温泉地の中での旅館同士の競争といわれていたが、これからは温泉地・観光地間での競争である。特に、都心部では近隣の日帰り温泉施設との競合が意識される。実際に、都心部では日帰りの温泉施設が次々と開設され、温泉地への集客に大きく影響していると感じる。

温泉地は、日帰り施設、都心部では出来ないものを、提供することが重要となってきた。それが街づくりだったり、温泉の情緒だったりする。そういうことを考えて、温泉地をつくっていかないといけない。例えば、観光客が温泉に入らなくても、自然の景観や雰囲気があればリラックスした気分が味わえよう。こうした別世界感が出せるかがどうかだ。

個別の旅館で見ても、露天風呂を作る時に、景観や別世界感をどれだけ取り入れられるかが重要である。

当社が 5 年前に露天風呂を作った時は、景色を取り入れることを最重要視した。まわりを囲って露天風呂としているところが多い中で、当社の露天風呂は対岸が原生林という自然の雰囲気を引き出している。お客様に、そういった自然をどの程度感じてもらえるかだろう。

株式会社シェラリゾートホテルズ（長野県　白馬）	http://www.sierra.ne.jp/
創業：1973 年　　従業員数：30 名　　資本金：1,000 万円	
立地・設備概要：長野県　白馬　「シェラリゾート白馬」（74 室） 新潟県　岩原スキー場　「シェラリゾート岩原」（75 室）	

株式会社シェラリゾートホテルズは、スキー場として栄える白馬と岩原に展開する。岩原は、冬はスキー客向けに、夏は音楽関係者向けを狙ったニッチなマーケットで高い稼働率を誇る。「シェラリゾート白馬」は、料理コンテストで入賞を果たすシェフのフレンチ料理のほか、高原の雰囲気を活かした環境、社長が図面まで引くこだわりの建物、家具が好評を博している。また、こうした雰囲気を活かして年間 100 件近いウェディングも行っている。

同社は、長期の回収期間を要する建物本体の競争力をどのように維持すかという意識のもとで、ウェディングの展開、温泉の導入、リフォームしやすい木造をベースとする建物など変化やニーズに柔軟に対応する戦略で展開している。

～～～～販売戦略～～～～

人で売るビジネスモデルからの転換

当社は、湯沢町のスキー場の待合所的な施設だった前身に、スキーを通じた友人が集まるようになり、その数がどんどん増えてきたため、食事代くらいはもらおう、ということで 10 室程度の宿泊施設としてスタートした。

そのスキー場は、旅行会社から相手にされず、ゲレンデには誰も滑っていない人気の無いスキー場だった。しかし、他の宿泊施設が苦戦する中で、当社だけお客様が入っていた。なぜかというと、社長のキャラクターで売っていたのである。場所が悪く、建物も古いため、社長のキャラクターしか売るものが無かった。毎晩、宿泊客が交流できるイベントを催し、社長がそれを盛り上げ、宿泊客を人々の輪の中へ引き込むことを一生懸命やっていた。

当時、客層を調べたら、ファミリーとか独身とかいったセグメントではなく、知り合いの知り合い、友達の友達というつながりがあった。つまり、友達だからそこに来るというお客様を取り込んだのである。

しかし、自分自身でイベントを開催し、その接客を通じてお客様を増やしていくと、自身の体が持たなくなってくる。当時は冬も満員、夏も満員だったため、更なる成長は困難であった。このため、徐々に当社の付加価値を社長個人から施設というものへリプレイスした。

得意なマーケットで勝負する

現在の「シェラリゾート岩原」は、冬はスキー客向けホテル、夏は音楽関連の学生向けの合宿施設・ホテルになっている。音楽関連の学生向けのペンション等は、当社以外にもあるものの、スタジオ数 18 をそろえ、何校も同時に利用できる施設はあまりないだろう。このため、音楽関連のお客様には当社が強みを持っており、30 年間変わらない固定客である。夏季には、定員稼働率が 150%を超え、つまりツインでも 3 人で利用することで高い収益を確保している。

岩原の後に進出したのが、白馬である。岩原はスキー場だったため、当社にはスキー場のノウハウがあったことが、大きな要因である。つまり、スキー場で経営する場合には、ワンシーズンだけ、すなわ

ち冬の 100 日間稼動だけでは維持しきれないので、2 シーズン営業ができる場所とそのノウハウが重要である。春、秋でも夏、冬でもいいので最低 200 日稼動できることが必要だ。

宿泊施設はどちらかと言えば冬がボトルネックになっているが、当社の場合は、冬季以外にどうやって付加価値を高められるかが戦略である。

白馬地区への来客は、近畿地方からが多いとされるが、当社ではこうした地理的なセグメントのマーケティングは信用していないし、あまり意味が無いと考えている。当社だから来てくれるお客様をターゲットとしている。

高級施設がメディアに取り上げられることを目にするが、当社にはそういう志向はない。そんな高価な施設は自分でも利用しない。自分で利用しない宿をつくっても、顧客の考えが理解できないためである。

一方、当社がターゲットとする 1.5 万円から 2 万円程度の価格帯は、裾野の広いマーケットでもある。中庸のマーケットだから、ブランドになりにくく、メディアに取り上げられにくいというハンディはあるが、工夫によっては高い収益を確保できる。

リピーターになりたいと思うお客様を増やす

客室数が多くなると、また、白馬のように大都市から遠くなるとエージェントを活用しないと集客が難しくなってくる。エージェントの主催旅行は楽しく楽であるという顧客層もあり、エージェントと組むことでプラスアルファの魅力を出せることもある。つまり、旅行者にとってエージェント経由の旅行と直接の宿泊では、提供をうける付加価値が異なるということを意識している。

直接、エージェント経由にかかわらず、リピーターを増やすことは、ものすごく難しい。当社には多くのリピーターのお客様がいるが、単純にリピーターを増やそうとは考えていない。リピーターを増やそうとするのではなく、リピーターになりたいと思うお客様を増やす努力をすることが大切である。

～～～～投資戦略～～～～

設備投資の失敗は簡単に取り戻せない

宿泊業の販売方法は非常に難しく、顧客はハード以外の魅力をなかなか認識できない。当社では、社長のキャラクターから施設へリプレイスする時に、ものでどうやって訴えるかを真剣に取り組んだ。ものだけで売ろうとするのではなく、そのものにどれだけのエネルギーを注いだかが重要である。そこで勝負は決まると考えている。つまり、ハードが完成した時に決まる。醜いアヒルの子がそのままの格好で人気者になるためには、相当の努力が必要だ。すなわち、設備投資に失敗したら簡単には取り戻せない。破綻する同業のほとんどの原因が、設備投資の失敗ではなかろうか。

変化に対応できる要素をできるだけ多く取り混ぜていく

建物を鉄筋にするのか木造にするのか色々な考え方があるが、どちらにしても一番短いのは旅館の商品寿命である。時代が変わっていくのは当たり前で、それを予測し、対応できる維持補修が重要である。

5 年程度の一時的な人気づくりなら簡単にできるが、建物本体及び事業を何十年間も維持させようとしたら大変である。宿泊業が借金までして長期間存続していくには、どうすればよいか。その答えは、何十年も先を考えて経営はできないということになる。つまり、そんなに先までどうしていけばいいか分からない、どう変わっていくか分からないということである。

そうであれば、最初につくるもののなかで、変化に対応できる要素をできるだけ多く取り混ぜていくしかない。

例えば、当社が白馬に進出した時は、最低１万坪以上を条件とした。建替、増床、ウェディング施設等のスペース確保により、変化により柔軟に対応できるためである。

また、当社は木造をベースとして、リフォームの許容度を確保している。人々がより広い住宅に住みたいと思うにつれて、より広い客室のニーズが高まると考え、客室を米国の標準的なホテルの 40 平米に拡張した。木造だから低コストで実現したのである。また、木造であれば時間とともに味がでてきて、しかも長持ちさせようと思えば改修しながら維持させることができる。

なお、客室を拡張しても、宿泊料金を急に上げることは難しい。例えば客室を倍に拡張したとしても、料金設定も倍にはできない。つまり、体力勝負であるが、どこにターゲットをおくか明確にして、単純な資本力だけでない勝負が重要である。

技術力が競争力の源泉

当社は、毎年、客室やパブリックスペースのリフォームを行っている。新築は簡単だが、リフォームによるイノベーションは、今までより良くする必要があるので難しい。それまでの構造、間取りなど多様な制約があるなかで、１つ１つを良くしていこうとすると非常に細かい仕事になる。

このため、当社では、社長自らが図面を引く。20 年前から勉強して、CAD を活用して意匠図、詳細図、設備図などを自ら手がける。自分で図面を書いて、職人を手配して、自分で発注して、自分で現場監督をする。

本来、設計はホテルと設計事務所とのコラボレーションだが、それが非常に難しく、宿屋専門のスペシャリストはそういないため、自分で作り上げている。

当社の高収益性と頻繁なリニューアル、リフォームの実現は、自社にその技術があるからである。技術がないと、思ったことが表現できない。コスト的にも外部に委託するよりも半分程度だろう。家具なども数量をまとめて、家具図を書いて海外に発注することもある。

また、当社の客室は、木造でありながら遮音性が非常に高い。これも、「シェラリゾート岩原」のスタジオで蓄積した音響建築技術を活用して防音性の優れた木造建築にしているためである。

こうした技術力が、当社の競争力の源泉になっているのである。

温泉も重要

「シェラリゾート白馬」は、リゾートとしてリラックスできるように、客室に室内又は露天のジャグジーを設置している。しかし、近年のもっとリラックスしたいというニーズの高まりと温泉に入りたいというニーズに応えるために、敷地内に露天風呂を設置した。現在は仮設置であるが、循環も加熱もしていない天然の温泉かけ流しで、泉質もにごり湯と良いため、近い将来本格的な露天風呂としてリニューアルする予定である。

当社は、いわゆるリゾートホテルであるため温泉が似合わないとは考えておらず、ニーズを取り込むかたちで柔軟に対応していく。

～～～～人材戦略～～～～

待遇等でモチベーションをあげようとしてもなかなか上がらないが、仕事が面白ければ、若い従業員のモチベーションは高まる。また、仕事が面白いと思って働いている従業員は長く働いている。それが人材育成の基本で、当社では、１人１人の個性を伸ばして能力を発揮してほしいと考えている。

仕事を面白く感じる要因は変化することである。例えば、「シェラリゾート白馬」では、リフォームによる変化のない年はなく、現在も３カ所で工事をし

ている。従業員にとっては大変だが、解体工事からウェディングの立ち上げ等、仕事を通じて色々なことにチャレンジし続けることができる。また、接客だけでなく、冬になれば、大きいブルドーザーで雪かきするなど、都会では味わえない季節感とやりがいがある。

―コスト削減を料理に還元―

観光ホテル・旅館で最も付加価値の高いサービスの仕方は、1 泊 2 食付にして料理を充実させることである。泊食分離の取り組みが広がりつつあるといっても、それが主流になることはないだろう。

ただし、高級旅館やホテルで提供している高価な料理が、美味しい料理とは限らない。高い料理は食材のコストがかさんでいる面がる。ある程度の金額にしてしまうと、三大珍味等を使って提供するため料理が決まってしまう。当社では、高ければよいとは考えておらず、価格を抑えながら、どう質を高めるかに取り組んでいる。

例えば、全日本司厨士協会主催による第 16 回トック・ドール（金の帽子）料理コンテストでは、当社のシェフが2位を受賞し､1位のヒルトンホテル、3 位のオークラホテルのシェフと伍している。つまり、こうしたシェフの腕に加えて、ハードで全体のコストを下げた分をリーズナブルな料理として還元することが戦略である。

株式会社常盤（兵庫県　城崎温泉）	http://kinosaki.co.jp/
創業：1921 年　　従業員数：30 名　　資本金：1,000 万円	
立地・設備概要：兵庫県　城崎温泉　「ときわ別館」（23 室）	

株式会社常盤が展開する「ときわ別館」は、閑静な場所に立地する木造にこだわった純和風旅館で、約 1,200 坪の敷地の半分を占める日本庭園を取り囲むように建物がレイアウトされている。全客室から中庭、坪庭等が見え、どの客室も木、土、紙、光に囲まれ、和の良さ・温かみを醸し出すことで、「日本庭園を眺めてゆっくりと過ごすことが出来る宿」として、リピーターを惹きつけている。

城崎温泉には、街全体が一つの旅館で、「城崎温泉駅が玄関、街路が廊下、外湯が大浴場、旅館が客間、土産物屋が売店」という発想がある。その中核が、財産区を活用して共同運営されている 7 つの外湯と、各旅館へ給湯される温泉の集中配湯管理である。地域全体が資源を公平に分け合うことで、各旅館はサービスや客室への設備で個性を発揮できる体制を整えている。

同社は、“客室”としてこの城崎温泉との共存を図りながら、城崎温泉ならではの旅館づくりを実現している。

～～～～販売戦略～～～～

和の空間の演出を重視

当社では、「日本庭園を眺めてゆっくりと過ごすことができる宿屋」「木の香あふれる、閑静な佇まい」ということを意識している。庭園については社長自らが丹精込めて手入れを行い、四季を通じて草花が絶えない庭造りを心掛けている。また、どの客室も木・土・紙・光に囲まれ、和の良さ・温かみを醸し出す工夫を凝らしている。特に、床の間については季節の生花とともに掛軸・書画骨董を配し、ゆっくりと過ごせる和の空間の演出を重視している。

宿泊客のニーズを徹底的に分析

当社の料金設定は、オフシーズンの平日で 1 泊 2 食付 16,000 円から（1 室 2 名利用の場合）と城崎温泉の中ではハイグレードなため、宿泊客の多くは中高年層の個人客となっている。このため、バリアフリーの施設整備を進めるとともに、廊下や大浴場にも常にスタッフを配置し、安心して宿泊できるよう配慮している。

当社では、お客様のニーズを把握するためにアンケートの実施を徹底し、約 6 割のお客様から回答を得ている。このアンケート調査は、宿泊客の属性・要望とともに、他の利用旅館と当社との対比についても尋ねており、宿泊客のニーズや嗜好を徹底的に調査・分析する工夫を凝らしている。こうした、取り組みによってサービスの改善につなげており、当社のサービスはお客様からは高い評価を得ている。

このほかの取り組みとしては、昼食のみの提供や休憩客の受け入れは行わず、宿泊客へのサービスに専念している。また、支配人・専務が清掃後に全室を再度チェックし、客室の点検を徹底する、といったことに取り組み、きめ細かなサービス提供に努め、顧客満足度の向上を図っている。

こうした取り組みによって、当社の宿泊客の半分はリピーターやインターネット等を通じた直接の予約となっており、オフシーズンであっても比較的安定した集客を確保している。

当社では、「ゆっくりとくつろぎたい」という個人

客をターゲットとし、「庭園に囲まれた純和風のゆったりとした環境づくり」を推進している。このため、最近は、中高年夫婦などの常連客の割合が増えてきている。また、こうした当社の口コミが広がり、インターネットを通じて、米国やフランス・ドイツといった海外からの宿泊客も増えつつある。

～～～～投資戦略～～～～

城崎温泉全体との共存共栄やきめ細かな原価管理によって、投資効率のアップ、コストダウンを図っている。つまり、「源泉・温泉の共有化」と「外湯の活用」等によって内湯や売店等パブリックスペースへの投資を最小限に抑えているのである。その分を客室や庭園等の整備に振り向けて、他の旅館との差別化や自身の個性を意識的に打ち出しているのである。

～～～～人材戦略～～～～

当社のような純和風旅館にあっては、人的サービスは非常に大切であると考えている。このため、繁忙期であっても月３日程度の「全館休業日」を設定し、仲居やスタッフのリフレッシュを図っている。従業員には非常に好評で、このような仕組みを通じた従業員の前向きで明るい雰囲気が、良い接客に結びつき、顧客満足度の向上につながっていると考えている。

また、11～3 月の松葉ガニのシーズンである繁忙期には、正社員に加えて派遣会社からの人材を活用して、お客様に手厚いサービスを図る工夫を凝らしている。

――共存共栄の精神――

財産区を活用した７つの外湯

城崎温泉には、街全体が一つの旅館という発想があり、「城崎温泉駅が玄関、街路が廊下、外湯が大浴場、旅館が客間、土産物屋が売店」という共通認識が形成されている。城崎温泉では、湯島財産区[14]が７つの外湯「一の場」「地蔵湯」「御所の湯」「柳湯」「まんだら湯」「鴻の湯」「さとの湯」の管理運営を行っており、同時に、「集中配湯管理方式」を採用し、源泉の集中管理・配湯を行っている。これは、温泉・源泉は城崎温泉全体の共有物であり、この共通の財産を活用して「共存共栄」を実現しようという意識が強いためである。

この「集中配湯管理方式」の導入は、乱掘防止による源泉の保護涵養、源泉の占用権を巡る各種紛争の防止、温泉のもつ公共性の強調、といったことを目的としており、具体的には集中配湯管理施設の設置と配湯体制の確立という 2 つの取り組みを行っている。

集中配湯管理施設の設置については、1972 年に、城崎町湯島地区内の最も高い地点に、180 t ・ 100 t の２基の貯湯タンクを設置した。6 ヶ所で総湧出量 1,350 リットル/分、平均温度 59℃となる源泉を揚湯して、すべて一旦当該貯湯タンクへ集約化している。また、湧出量の多い２泉源の揚湯について貯湯タンクの水位変化と連動させ、揚湯量を調整する自動監視装置を併設している。

配湯体制の確立は、温泉需要者である湯高地区内の外湯７ヶ所･約 100 件の旅館の各温泉受湯口を調査して、配湯管分岐栓から分湯栓まで 50m 以内とな

---

14 地方自治法(294 条ほか)に基づく特別地方公共団体で、市町村の一部を区域とし、その区域内の財産・公の施設を管理・処分を行うもの。区内に住所を有する有権者によって財産区議会の議員が選出され、当該議会が区の財産・施設の管理・処分等を議決して、管理運営を行う。

るように配湯管路線を設定している。また、貯湯タンクを出発した温泉が各需要者に一巡して供給され、未使用の温泉が貯湯タンクに戻ってくるようにしている。

ここでは「循環式による熱管理水道方式」を採用し、区域内全域に総延長 4,364m の配湯管が埋設されている。これによって、温泉需要者は、最低 1.0kg/㎡の水圧、57℃の湯屋の温泉を 2,016t/日まで自由に使用できるようになっている。

温泉需要者は、外湯・内湯の利用者から、入湯税とは別に１人当たり 190 円の入湯料を徴収し、財産区に納入しており、財産区では、この入湯料収入を原資に外湯や集中配湯管理施設の運営・メンテナンスを行っている。

この集中配湯管理方式の導入とあわせて、公共物である温泉の乱用防止と外湯の活用促進を図るため、条例で内湯の広さを制限（客室数に応じた広さ制限）している。

様々なメリット

こうした取り組みは、様々メリットを生み出している。まず、温泉供給温度が 57℃に均一化・公平化された。そして、温泉使用が効率化され、配湯量が削減された他、源泉保護及び涵養につながり、温泉の安定供給が可能となった。また、入湯料収入の安定確保により外湯の整備等が推進できるようになり、温泉供給の公平化が図られ、ほぼ 100％の旅館が温泉の内湯を持つことができるようになったことも大きなメリットである。

そのほか、「街路は廊下、外湯は大浴場、旅館は客間」という発想に基づき、「みんなの傘」という事業を街ぐるみで実施している。これは、外湯７ヶ所、ＪＲ城崎駅、城崎温泉旅館案内所、城崎町文芸館にそれぞれ専用傘立てを設置し、突然雨が降り出した時に外湯利用者等に優れたデザインの「公共の傘」を利用してもらおうという取り組みで、「街路は廊下」を体現する取り組みである。

城崎温泉全体としての集客確保

共存共栄の発想に基づく取り組みとして、城崎温泉のＨＰ内に、主要旅館の概要・特徴、プラン情報、空室状況の把握と予約ができる「城崎温泉お宿とれとれ（お宿一発検索システム）」を開設している。

このシステムには、城崎温泉内の旅館約 100 軒のうち約 80 軒が登録されており、宿泊希望日・泊数・人数等に応じて宿泊可能な旅館を検索できるほか、登録されている全旅館のプラン、基本料金、チェックイン・チェックアウト時刻、客室の種類、内湯等の施設などの概要が把握できる仕組みとなっている。

城崎温泉の旅館の大半は 20 室未満の小規模旅館であり、かつ、50 室以上の旅館が３軒（４％）のみとなっており、20～50 室未満の中規模旅館も 17 軒（22％）となっており、大きなシェアを有する旅館は存在しない。しかも、城崎温泉全体として、低価格志向から高級志向まで多様なニーズに対し、的確な宿泊施設・サービスの提供が可能な状況となっている。つまり、旅館間の棲み分け・役割分担が図られることで、共存共栄・相互扶助の地盤が存在しているのである。

過剰な競合や摩擦を避け、城崎温泉全体として集客確保・増加を目指すという一体的な方向性が創出される背景には、こうした、城崎温泉全体としてのバランスの取れたサービス供給体制の確立がある。

有限会社新明館（熊本県　黒川温泉）	http://www.sinmeikan.jp/
創業：1905 年　　従業員数：50 名　　資本金：300 万円	
立地・設備概要：熊本県　黒川温泉　「新明館」（15 室） 「山みず木」（21 室）	

同社は、黒川温泉街の中心部に立地する「新明館」と、温泉街からやや離れた川沿いに立地する「山みず木」を展開している。「新明館」は黒を基調とした素朴な田舎情緒の雰囲気で、「山みず木」は女性向けに洗練された開放的な雰囲気で客室露天風呂も備えている。両館の趣はやや異なるが、共に社長自らつくり上げた掛け流しの露天風呂や、旅館を囲み四季折々の顔を見せる雑木等に癒される雰囲気で個性を発揮している。

こうしたことに加えて、黒川温泉の発展を支えた中核的な存在として、全 24 旅館による風呂の相互開放、毎年数千万円にのぼる植樹活動、黒川温泉自体のブランドイメージ戦略など、地域全体の集客力向上を実現している。

～～～～販売戦略～～～～

旅館は総合力と第一印象

旅館にとっては、風呂が大事で、料理も大事、サービス、雰囲気も大切で、結局は総合力である。

そのなかで、一番重要なのは、「泊まりたい」と思わせる、もてなしの心である。それは、最初に見た印象で左右され、旅館に着いて建物、雰囲気を見た瞬間、「いいところに来たな」と思われることが重要である。

もし、最初から外見や雰囲気が気に入らないのなら、恐らく泊まってくれないだろう。

ただし、お客様全てが、その雰囲気に満足してくれるとは限らないため、その雰囲気が気に入ったというお客様をリピーターとして取り込んでいくことが大切である。自らの雰囲気をすぐに変化させてしまっては、再び訪れたお客様の期待を裏切ってしまう。

いま求められるものは、「癒し」

当社では、温泉を一番のセールスポイントにしている。温泉旅館なら当然だが、その温泉自体に対するお客様の考えも 10 年、20 年で変わってくる。時代と共に温泉が良かったり、悪くなったりする。つまり、昔は感動の風呂といえば広い風呂であったが、いまは広い風呂は感動ではない。今は、癒し、頭の治療の時代である。昔は体の治療であったが、今は頭である。ゆっくりつかろうという時代、本当に癒される必要がある。景色がいい風呂は、気持ちが温泉に行かないで景色に行ってしまうので、逆に良くない。

人がいっぱい来ることも、人が多くなって雰囲気が壊れるため利益には結びつかない。日帰り客が増えて宿泊客が快適に過ごせないようだといけない。黒川は、観光地として生きるのではなくて、温泉地として生きようと考えている。お客様は、温泉地では温泉でゆっくりしたいと思って泊まりにくるけど、観光地では泊まらない。

遠方客の取り込みとエージェントの活用

「新明館」と「山みず木」では、「新明館」のほうが、利益率が高い。理由は、「山みず木」はエージェントを入れているが、「新明館」はエージェントを入れていないためである。

高い稼働率を誇る「山みず木」がなぜ、エージェントを活用しているかというと、遠方から来るお客様にとって飛行機代等の交通費が安くなり、結局は旅行全体の費用が安く済むためである。飛行機でないと黒川までこれらない関東や関西の遠方のお客様にとって、交通費負担は非常に大きい。団体扱いで航空運賃が安くなり、黒川に来やすくなるのであればエージェント経由でも是非来ていただきたいという気持ちがある。

黒川全体の旅館でもほとんどエージェントが入っており、エージェントとの関係を今後どう築いていくかが大きな課題でもある。

温泉水提供による新たな展開

「新明館」、「山みず木」を見たお客様の声を聞いていると、「これはすごいな」と田舎の風景が評価されているが、新たな展開として考えていることもある。これからは、温泉の水が注目される。それは、病気に効果があるということだ。従業員等を見ていると、温泉水を持ち帰って飲んだりして健康になる人が多い。この温泉水をお客様にさしあげたいと考えている。今は、温泉の力を引き出すために鉱石を入れた温泉水の効力を試験している。これまでの調べでは、血糖値が下がるなどの効果が出ている。

これまでの目指してきたことは、どう癒しを提供するかであったが、黒川にこれだけ人が来ると癒しにならない。そのため、健康を提供するため、今度は黒川の温泉水を広めていきたい。

～～～～投資戦略～～～～

「新明館」の場合は、設備投資の周期が長い。なぜかというと、街の中のホテルは頻繁に改修しないと雰囲気が悪くなるが、「新明館」の場合は煤けた黒色にして、古くする演出をしているためである。そうすることで、実際に古くなってもそれが味となって引き立つものである。きれいにしていくと頻繁に設備更新しないと落ち着かないようになる。

その分、お客様が快適に使えるような客室の水回り、畳の張替え、トイレの温水洗浄装置導入など、定期的な細かい設備投資を実施している。

～～～～人材戦略～～～～

お客様との触れ合いが教育

従業員は、年齢的には幅広いが、総じて若い人が多い。従業員教育はOJTを基本としており、その時には「街の中でのサービスと、ここで応対するサービスは違う」ということをよく理解してもらっている。なぜかというと、「新明館」は「癒し」の場所だからで、「家に帰ってきました」というようなサービスを心がけている。

従業員教育で最も効果的なのはお客様との触れ合いである。お客様が、「よくしてくれたね」とほめてくれることが、成長の一番のきっかけとなる。お客様が旅館や従業員を誉めると、従業員のところまで自然と聞こえてくるものである。そうすると従業員もうれしいし、いかにお客様に喜びを与えるかというのが生きがいになってくる。

また、経営者に魅力があれば、「この経営者のもとで働いている」ということが、従業員のモチベーション向上になる。

従業員への還元を意識

黒川は、働く人の多い都心部ではないので、当然人件費は高くならざるを得ない。当社では、その理由もあり他のところよりも高い給料を心がけている。当社では、利益が出たなら従業員に還元しようという姿勢で、賞与を5ヵ月とかそれ位出している。利益は、社長だけが頑張って出したわけではなく、従業員が一生懸命働いたのだから、還元している。従業員には、収支は公表していないが、小さい旅館な

のでお客様の動きを見ていれば従業員も大体は分かるものだ。常に、利益が出た分は従業員にどうやって報いるかを考えており、従業員もそれを知っている。

通いの従業員は何人もおらず、みんな基本的に寮に入っている。当社の寮は個室で 12 畳キッチン付、冷暖房完備と従業員が満足する設備を整えている。新築同然の寮もあり、従業員にはむしろ贅沢と感じてもらえるようにしている。更に、温泉も利用できるし、働きやすい環境を心がけている。

これらは、従業員のモチベーションを高めるために重要なことでもある。

このように働きやすいためか、従業員の勤務年数は、皆長い。従業員が頻繁に代わることなく、継続的なサービスの質を維持することが重要なのではなかろうか。新しい人を入れると、またゼロから教育する必要が生じ、そのデメリットは大きい。

株式会社秀観（大分県　別府温泉）	http://www.shuhokan.jp/
創業：1983 年　　従業員数：146 名　　資本金：3,000 万円	
立地・設備概要：大分県（グループで 5 館展開）　別府温泉　「黒田や」（55 室） 「しおり」（14 室） 由布院　「秀峰館」（46 室） 「山灯館」（13 室） 「田乃倉」（11 室）	

株式会社秀観の属するまるひでグループは、由布院に 3 館、別府に 2 館を展開している。個人向けの高級旅館から団体バスも使える中級旅館まで、幅のある価格帯を揃え、旅行者のニーズに合わせて、高価格帯・中価格帯、団体・個人、別府・由布院の組み合わせを提供することが可能で、グループ内でリピーターを獲得している。また、グループ間での人材教育・配置や、仕入の効率化を実現している。

食肉の小売・卸売業から観光ホテル・旅館に進出した経緯もあり、リーズナブルな価格で提供する黒毛和牛「豊後牛」と、小売・卸売業の経験を活かした「お客様第一」を徹底し、質の高いサービスが好評を博している。

～～～～投資戦略～～～～

食肉の卸・小売業から観光ホテル・旅館へ進出

まるひでグループの中核企業である株式会社まるひでは、食肉の小売、卸業者で、卸売は大分県を中心にホテル、旅館、学校、病院、老人ホーム 300 件以上を取引先に有し、また、食肉の小売店としては大分県一の規模を誇る。

観光ホテル・旅館進出の要因は、本業の食肉で培った美味しい料理をリーズナブルに提供し、お客様に満足してもらえるという「食」の自信とノウハウを持っていたことである。また、まるひでが、自社で焼肉店や小売を手掛けていたこともあり、飲食関連の仕入れルート、人材のあてがあったことが旅館業進出の背景にあった。

最初の取得。「秀峰館」

平成 14 年に経営が苦しくなった前身の旅館営業を引き継ぐことで、観光ホテル・旅館に進出した。観光ホテル・旅館への進出は、初めてだと苦労するといわれるが、ある程度業界のしきたりや内情も理解していたため、スムーズに軌道に乗せられた。

「秀峰館」は、由布院のなかでは、団体の受け入れが可能な大きめの旅館で稼働率も維持していたことから、人員配置等を見直せば復活できると判断した。つまり、適正な料金設定に見合うコスト管理をしていけば、稼働状況も悪くないことから立て直しが出来ると考えた。また、当社が得意とする食材の部分を見直せば、その分の採算が改善することもポイントであった。

次の取得。「田乃倉」、「山灯館」

その後、後継者がいないため引き継いだのが高級旅館の「田乃倉」と「山灯館」である。両館は、高級ブランドとして全国にも通用する旅館で、前回とは全く別の取り組みとなったが、「秀峰館」のノウハウが活かせ、食材の相乗効果が図れると判断した。また、「田乃倉」は団体客ではなく、個人客がゆっく

りとくつろいでもらうところで、「秀峰館」と違う提案ができることが強みになった。

別府の旅館取得。「黒田や」

そして、最後に取得したのが、「黒田や」である。取得の形態や規模が、「秀峰館」の時にやや似ており、「秀峰館」復活のノウハウが活かされたが、約 4 ヶ月間も営業を停止していたため、従業員の引継ぎや集客で苦労した。例えば、従業員が離散していたために、引き継げたのはわずかであった。

しかし、グループ全体で優秀な人材確保に取り組み、当グループが重視する「食」を充実させたことから、営業再開早々から高い評価を得ることに成功した。

同館は、営業停止していたこともあり、ハード・ソフト共に全面改装してコンセプト自体も変えた。そして、それによって、前身より単価を UP させることができたことも重要である。

設備投資による鮮度管理が必要

旅館は設備投資による鮮度管理が欠かせない。いくらキャッシュフローがあっても、再投資をしていかないといずれ競争力が低下してしまう。このため、バランスの良い具合で、鮮度管理、維持補修、キャッシュフローを見ていかないといけない。基本的には、投資の回収期間は 10 年を考えている。

取得時の投資は、「黒田や」以外は大きな改修をせず駐車場の整備等だけで済ませる工夫をしたが、「黒田や」は、お風呂や外周りを大々的に改修した。「黒田や」は、新規参入による低価格を目指すのではなく、料理の質、設備、サービス全てを前身より向上させ、単価もアップを図ったためである。「秀峰館」、「山灯館」、「田乃倉」、「しおり」の時には、今までの施設、知名度を活用して、経営参画したのに対して、「黒田や」の時には、3 年間の経営経験をステップに、ゼロからブランドを築き、サービスをコーディネートして新しいものをつくることを目指したのである。

広域観光ルートでの展開について

ここで重要なのは、これらのニーズを取り込むために、当グループは観光ルート上に複数の旅館を展開し、旅行者のニーズにきめ細かく対応した高価格帯・中価格帯、団体・個人、別府・由布院の組み合わせ提供が可能なことである。宿泊施設ではないが、当社は観光施設として臼杵市に「国宝臼杵石仏　石仏会館」を有し、臼杵－別府－由布院の広域観光ルートで展開している。

～～～～販売戦略～～～～

価格だけでない付加価値が必要

以前と比べると企業の団体客は激減している。今の団体は、エージェント経由の団体中心となっており、ワンバス（30 人）程度が中心で、ワンバスのなかでも夫婦 2 人が増えてきた。団体旅行は価格競争になってしまっているので、違う付加価値が必要である。

一般的な旅館にもかかわらず「秀峰館」の集客力が高い理由は、やはり食事である。食肉の取り扱い業という強みを活かして、食肉に関しては「こんなに美味しい料理は、人生初めてですといわれた」といったお客様のアンケートを交えながら、エージェントにセールスしている。また、社長が社員の接客に非常に力を入れていることもある。

ブランドのイメージを守る

当社では、外来（非宿泊）のお客様も歓迎しているが、日帰りを含めて全ての観光客を取り込もうとすると、コンセプトが曖昧になると考えている。ブランドのイメージを守りつつ、お金を払っても泊まりたいというニーズのあるお客様を確実に取り込む

ことが大切である。

昨今、予約から利用までの期間は短くなっている。昔であれば旅行代理店に 1 ヵ月、2 ヵ月前から申し込んでいた旅行者も、いまはインターネットで簡単に情報も予約もとれるため、直前まで予約しない。つまり、希望の宿が満室であれば、別の宿を探しがちである。そういう状況にあっても日程を変更してでも当社に泊まりたいというお客様を増やす。そのためには、宿泊客の満足度を高めて、来客者を営業マンに変えていく。つまり、職場や人づてに広めてもらう口コミが重要と考えている。

複数館展開による相乗効果

当グループが展開する旅館は、エリア別には由布院目抜き通り沿い 2 館、近郊 1 館、別府鉄輪温泉 1 館、別府観海寺温泉 1 館で、宿泊価格別には高価格帯、中価格帯を網羅している。そうすることによって、「サービスや料理が良かったので、もう少しグレードの高い宿に泊まりたい」、「次は同じ価格帯でも別の地区に泊まりたい」等の顧客の細分化されたニーズをグループ内に取り込み、リピーターとして集客増加に結びつけている。また、「田乃倉」が満室の時には、「山灯館」を紹介することもある。

グループの旅館同士で情報を共有化することも、経営戦略に大きく役立つ。同業者同士では詳細な情報がなかなか共有できなくても、グループ間であればいち早く別府と由布院それぞれの観光客の動向や、高価格帯・中価格帯、団体・個人別の観光客等の変化を把握して、そしてその後の戦略を考慮した情報の活用が出来る。

また、エージェントに対しても、提供商品や情報発信の幅が広がり、集客効果でも相乗効果が見込まれる。

～～～～人材戦略～～～～

小売のノウハウを接客に活かす

社員教育は、社長が経営方針を示して、グループで全社的に共有している。まずは、「お客様第一」、「お客様への気配り・心配り」を徹底している。それプラスαが食事や設備であり、一番は接客である。どんなに食事が良くても、接客が悪いと食事の印象も悪くなってしまう。当社では、小売のノウハウ、サービス業としての経験を接客、お客様の満足度向上に活かし、また、外部のコンサルタントによる定期的な教育も実施している。

具体的なサービス向上の教育として、お客様の声・アンケートの回答を翌日にはチェックして従業員にフィードバックしている。従業員のモチベーションは、お客様の「よかった」という声を聞くことで向上するものだ。

旅館の引継ぎ時には、それまで働いていた人を原則解雇せず引き継いだ。観光ホテル・旅館は人があってのビジネスなので、人が変わっては成り立たない。もちろん、条件は変わってくるが、料理人をはじめ、新たな条件で残ってくれるという人は引き続きお願いしている。

旅館間での人材交流によるレベルアップ

多数の旅館を展開するメリットは、人材面で大きい。中規模旅館の「秀峰館」では OJT を中心に従業員教育を行っているが、仲居の年齢は 20-60 歳と幅広く、経験のある従業員ばかりではない。そこで、高級旅館である「田乃倉」の仲居を、「秀峰館」にローテーションして教えたり、旅館間で人材交流を図ることでサービスのレベルアップを実現している。

また、多数の旅館を展開することで、急に人手が不足した時になど、繁閑時に旅館間で相互に人材を融通できるなど人材配置・ローテーションの弾力性も増す。別府の「しおり」を新規開業した時は、従

業員が一人前になるまで「山灯館」の従業員が応援にかけつけたこともある。

採用については、地元の人が多ければ越した事はないが、由布院には宿泊施設が 100 以上、保養所が 400 以上もあり、全て地元とするのは難しい。しかし、複数館で展開していると人員配置も弾力的にできるので採用面でもメリットがある。

―新規参入と地域への理解―

由布院、別府共に域外の企業が経営参画する事について、同業者からのネガティブな反応はなかった。むしろ、既存の業者からは、素性のはっきりしている当社に経営して欲しいという声が多く寄せられた。域外の会社が、そこに稼ぎに来たというスタンスでは、その地元に受け入れてもらえない。例えば、由布院では多くのイベントが催されるが、「当社は、宿泊のお客様しか相手にしない」というのではなく、地元と一体になった参加・取り組み姿勢が大切である。「地域の事はいっしょにやりましょう」、「地域あっての我々です」というスタンスを持っている企業なら、地区を問わず歓迎されると思う。由布院のブランドを守り、由布院を発展させていくという方向が共通であれば、地元も受け入れやすい。

当社では、全ての進出地区の組合に加盟している。また、イベントには社長自らが積極的に参加し、地域の観光地づくりを共に発展させるスタンスで臨んでいる。

―――仕入の工夫―――

仕入は、食材は肉だけでなく野菜、魚等をまるひでから一括で仕入れている。食肉を通常の旅館より低コストで調達できるのは当然として、鮮魚に関してもまるひでが市場から直接仕入れることが出来るため、よいものを安く調達できる。まるひでにとっても、複数館展開によって消費量が安定的に増加するので、スケールメリットがある。

また、「秀峰館」の料理が良かったとの評判を聞いて、まるひでと取引したいという申し出が多くあった。つまり、「秀峰館」を取得したことで、同業のホテル以外の飲食店等にも取引先が広がった。

株式会社玉の湯（大分県　由布院）	http://www.tamanoyu.co.jp/
創業：1953 年　　従業員数：95 名　　資本金：3,000 万円	
立地・設備概要：大分県　由布院　「玉の湯」（18 室）	
「玉の湯」は、由布院の観光の要所である金鱗湖、目抜き通りの近隣に立地する。3,000 坪の庭園の中に和洋室の 2 間を基本とする 15 棟の離れ家等に洋風の雰囲気が漂い、充実した空間の提供に加えて、95 人にのぼる従業員を擁した高級旅館にふさわしいサービスを徹底している。このため、十数年来のリピーターも多く、半年前の予約開始時から予約が埋まり、ほぼ満室の人気を博す。また、緑あふれる雑木林の庭園や喫茶店・レストランを一般に開放し、近隣の美術館、観光施設と併せて自らが観光ルートの一部を形成している。 そして、「由布院らしさ」を築き上げてきた中核的な存在として、地域一体となった観光地づくり、地産地消費、ブランドイメージの維持に取り組む。	

～～～～販売戦略～～～～

価格だけでない付加価値が必要

当社のお客様は、大半が個人客で、福岡、東京、大阪の各地から来る。お客様の考え方としては、ある層をターゲットとしているというよりは、来館する家族と一生付き合えるような関係を図っている。例えば、新婚旅行で来館したお客様が、今度は両親や子供を連れてくる、その後に子供が中学・高校生になってこられなくなったら、また夫婦 2 人でくる。今度は子供が結婚したら、孫を含めて親子でくつろげる、といった旅館を目指している。10 年、20 年、30 年の末長いお付き合いが必要で、実際にそういうお客様が多い。特に正月は 9 割がそういうお客様になっている。

由布院全体も、リピーター率が約 60％と高いく、当社も多いお客様で、2 ヵ月ごとで年間 6 回から 7 回訪問していただいている。

交通費負担を考えれば県内のお客様も大切

昔は、県外のお客様が多かったが、最近は県内客が増えてきた。週末には全 18 室中 3 室くらいが県内のお客様である。飛行機利用のお客様の交通費等を勘案すると、県内のお客様にとってはより魅力があるということだと思われる。県内のお客様は、悪天候でも車で来てくれる。そういうお客様が必要であり、これからも県内客も大事にしていく。また、当社は、九州の人が別荘代わりに使うことが多い。家族 4 人で泊まって 20 万円かかったとしても、別荘の維持費より安いため、積極的に旅館を利用したいというニーズもある。

課題は 2 人客への対応

かつては、4 人客が非常に多かったが、現在は 2 人客が約 7 割を占めている。半年前から受け付けている予約は直ぐに埋まる状況だが、2 人客が増えた結果、定員稼働率は大きく低下した。

今の観光動向や旅行スタイルを考えると 2 人旅行のニーズが高まっていることから、当社では定員は実際 2 人と考えている。2 人旅のニーズが主流である現在、従前の 4 人以上に合わせた旅館づくりには無理がある

このため、ほぼ満室の客室稼働率をどうやってあと数ポイント高め、２人客で充分採算が合うようにするかが重要である。

直前に限らず事前のキャンセルがでると、なかなか空室を埋めることが難しい。これに対処するため、インターネット・メンバーズクラブ（ネット会員）を活用して、メールマガジンなどで、お知らせや特典情報を流し、稼働率を数％高める工夫をしている。なお、このネット会員のお客様は、既に当社のコンセプトを理解しているため、当社に期待される質と実際に感じる質のギャップがあまりない。このため、トラブル等が非常に少ないことが、メンバーズクラブ活用の大きなメリットでもある。

ブランドイメージは大切にする

当社のイメージを守るため、広報活動には非常に気を遣っている。このため、以前は社長自身が広報を担当しており、現在でも専門スタッフが担当している。

当社の場合は、多くの雑誌から取材依頼が舞い込むが、雑誌も当社のイメージと相違ないもののみ対応している。特に、雑誌等の紹介でイメージ戦略と異なる内容になると、顧客ニーズとのミスマッチが生じてしまうため気を遣っている。

このブランドイメージは当社だけでなく由布院全体のイメージも大切である。由布院への同業者や小売店等の進出はとめることができないが、由布院に入ってくる時は、由布院のイメージ、文化等を理解してもらっている。

～～～～投資戦略～～～～

変化のある施設を心がける

当社の場合はリピーターが多いため、来館したお客様が、「以前とは少し違うな」と感じることが出来るように、絶えず変化のある施設を心がけている。大掛かりな改修だけがお客様を惹きつけるわけではない。例えば、ちょっと光の入り方が変わったりとか、風呂の窓が少し大きくなった等の充実でも、お客様は変化を感じるものだ。設備投資前と大きく異ならなくても心地よくなってもらう旅館を目指している。

設備投資は、一棟ずつ行う工夫を凝らしている。一棟ずつであれば、工事中は他の 14 棟が営業を続けることができ、お客様に迷惑をかけることがない。

～～～～人材戦略～～～～

若い新人は襖の時代ではない

当社の場合は、客室数 18 に対して、レストラン、売店を含めて 95 人の従業員を配置している。従業員が多いのは人的サービスの質を重視しているためである。

毎年、2、3 名程の新入社員が入ってきており、10 年前から 18 歳の従業員つまり高卒を採用し始めている。

今の若い人たちは、昔とは暮らしが異なり、襖とか障子の時代ではない。そういう若い人たちが入社した時の、教育の考え方は家庭で行っているものとは全く別のものと理解する必要がある。

社員教育は、外部の専門コンサルタントを入れている。そのコンサルタントと 10 年以上一緒に、マニュアル化や従業員教育の仕組みを作ってきており、今では年 3 回の研修で済むようになった。以前であれば、従業員教育に多くの時間を要していたが、内部で仕組みを作ることができたために、10 年前と比べると教育に投資する金額は、10 分の 1 で済むようになった。

１ヵ月間は現場に立たず

他の旅館では OJT による社内教育が中心かもしれないが、当社は、若い従業員がそれなりのレベルの達するにはかなりの教育が必要だと思っている。

以前は、新人は最初の 3 ヵ月間は座学により徹底的に、マナーやサービスを教え込んだ後に現場に出していた。最近は、これまでの人材育成の蓄積や育成のマニュアル化が進んだこともあり、3 カ月ということはなくなったが、今でも 1 ヵ月は研修による人材育成を重視している。その後現場に立つ場合でも、指導担当をつけて 2 人 1 組で業務を担当させている。

10 年以上の経験を積んだ従業員になっていくと、更に成長し続けることが難しくなっていく。そこが今後の課題でもある。このため、社員には、全国のレストランで優れたサービス、高いクオリティを体験させている。例えば昨年は、東京のレストランへ研修旅行を実施している。ただし、あくまで、研修と位置づけているため、少人数単位で実施している。

従業員のモチベーションを向上させるために、収益が上がれば従業員に還元する方針を示している。従業員には、経営に関する意識を持ってもらうためにも、売上等が分かるように、ある程度情報をオープンにしている。

トレンドの分かる料理人の育成

また、料理長は神奈川の有名な先生のところに毎月 1 回修行に行き、帰ってきたらそれを全員の料理人が吸収できる仕組みをつくっている。東京から著名な先生を招いて勉強をしたりもしている。つまり、料理に関しては対外的なアクセスを増やして、由布院だけでは分からないトレンドや感性を高め、常に進化し続ける料理にキャッチアップしている。そういうところは学んでいかないと難しい。

一般的に、料理人は東京で働きたがり、特に若い人は都会でやりたいという人が多い。田舎にはなかなか来てくれず、当社のような高級旅館でも料理人を集めるということは難しい。このため、料理人不足というのはずっと抱えながら現在に至っている。ただし、料理長は 30 年間活躍してもらっている。

料理人を補充しようとしても、なかなか来ないが、当社の場合は「由布院料理研究会[15]」という地域のつながりを活用し、料理人を紹介してもらうこともある。

---

[15]由布院料理研究会：由布院の各旅館の料理人が集まり、地元の食材を用いて由布院らしいメニューの開発や、地産地消の情報発信を行う研究会。湯布院映画祭など、地域のイベントや集まりにはいろんな宿の料理人が集まって、観光客や訪れた方を“料理”でもてなすこともする。それは料理人たちの料理を発表する“場”でもあり、そういったイベントに参加することで地域とのふれあいを深めたり、料理人同士の情報交換の場にもなる（料理研究会 HP より）

A社
設立：　　一年　　従業員数：一名　　資本金：一万円
立地・設備概要：湖畔の温泉地（100室～200室）
同社は、修学旅行やエージェント経由の団体旅行が落ち込む中で、自社の直接営業によって、外国人や老人会などの団体を取り込み高い稼働率を維持している。 一方、個人客に対してはインターネットエージェントを活用し、繁閑に合わせたプラン設定、部屋食や貸切露天風呂のオプション設定等で単価アップを実現している。

～～～～販売戦略～～～～

地道な営業が重要

当社はエージェント経由による団体、外国人の団体、修学旅行等当社営業の団体及び直接予約の個人など色々な集客によるお客様がいる。

修学旅行はピークから8割減少し、エージェント経由の団体旅行も減少するなかで、それを補っているのが、老人会である。老人会は修学旅行より単価は低いが、4名一室で利用してくれることに加えて、売店でお土産も購入してもらえるため採算は良い。

こうしたお客様は待っていても来ない。特にオフシーズンは、個人のお客様も減るので、当社では5人の営業マンが、エージェント以外にも直接団体に営業をかけて慰労会、忘年会等を獲得している。

地元の団体や老人会に関しては、営業マンが家まで送迎している。年配の方々にとってこの効果は大きく、家族にとっても、玄関前までワゴンがきてもらえれば、助かるし安心する。送迎を通じて家族との面識ができる、近隣の家も覚えられる等、そうした地道な営業が重要である。

外国人の取り込みに成功

国内の団体旅行の環境が厳しくなる中で、約10年前から取り組み始めたのが、外国人の団体の獲得である。当社には、外国の個人客を直接集客するノウハウが無いため、また、空港から当社までの移動等を考慮して、営業活動は現地のエージェント経由によるバス団体旅行に絞り込んだ。外国のエージェントとは個人的なネットワークがなかったために、外国人セールスの経験のある支配人を採用し、まさに一から個別にセールスを展開した。そして、対象国は台湾に重点を置き、社長自らが支配人と一緒にエージェント回りを行うと同時に、社長が英語で対応、専任のスタッフが中国語で対応する等社内体制も整備した。こうした取り組みに加えて、宴会場の充実やオペレーション（大手ホテルのバイキングスタイルの夕食に対し、日本料理と日本式の宴会(台湾語のカラオケ付)）において団体客に強みを持つことが奏功し、エージェントからの送客が増え続け、外国人客の割合は総宿泊客数の2割近くまで高めることに成功した。

外国人の集客は、日本人客への影響がないようにするだけでなく、従業員への影響も配慮することが重要である。例えば、当社では、コミュニケーションが上手く取れない地域や国だと従業員にも負荷がかかるため、言葉は上手く通じなくてもコミュニケーションが取りやすい地域を集中的に受け入れている。

個人の外国人にも波及

外国人のサービスは日本と同じで、オペレーションも本質的には複雑なものはない。客室に案内

する際の食事時間の連絡など、基本的なことが伝えられれば何とかなる。食事についても、外国人向けの和食は基本的には日本人と同じにしている。ラーメンを入れて欲しいとか、蟹を加えて欲しいというようなリクエストがあればそれに応じるが、日本人と同じ物というコンセプトの方が良い。

こうした取り組みが評価されて、団体の外国人客が増えてくると、個人にも口コミで波及し、直接予約の外国人客も増えつつある。最近では口コミで当社を知ったという外国人が、英語で予約等のメールを送ってくる。

単価アップの取り組み

日本人で直接予約しくてれる個人客を増やす方向性で行く。そして、そのツールとしてインターネットと雑誌を活用していく。インターネットによる販売は、価格に対する感応度が非常に高くなる。魅力的でないプランを出す時は集客力が目に見えて低下する一方、いわゆる相場以下の料金設定をすると予約ですぐ満館になってしまう。

ネットエージェントは非常に使い勝手が良く、直接予約のお客様の 4 割に達しており、個人客集客のツールとして活用していく。通常のエージェントだと 3 ヶ月前に作ったパンフレットの金額が反映されるが、ネットエージェントだと客室ごとの料金設定、予約状況に応じた料金設定ができるためである。また、「料理の良いプラン 10 室」、「貸切露天風呂プラン 5 室」等プランと客室数の組み合わせが自由にでき、客室も出したり引っ込めたりできる。重要なことは、それを活用して単価を少しでも上げようとする工夫である。当社では、毎日、季節ごとに料金を見直している。客室が空いている時には安くする、空いていない時は高くし、安いプランは売らない。需給に合わせて、プランや料金を見直すことで、採算が 1%、2%と変わる意味合いは非常に大きい。

～～～～投資戦略～～～～

お客様から支持されるためには、何か新しいことをしていかないといけない。

例えば、当社では、岩盤浴を導入し、また、この地域でははじめて、貸切露天風呂を 2 つつくった。貸切露天風呂は、小学生低学年までの子供がいる家族かカップルなど利用が限定されるため、どの程度のお客様が貸切露天風呂をポイントとして当社を選んでいるか正確には把握しづらい。しかし、当社の貸切露天風呂は、極めて広くつくられているため、非常に好評を博している。それが、ネットの掲示板等に相次いで書かれ、口コミとして広がっていることなど、結構な投資効果がある。基本的には投資による回収は、5 年くらいと考えている。

～～～～人材戦略～～～～

人繰りに合わせた売り方が必要

従業員は、地元だけでは充足しきれないため、遠方者からの入寮者が 7 割を占める。本来であれば、地元出身者を採用したいが、なかなかうまくいかない。地元では、そもそも労働力が不足していることに加えて、優秀な人材から順番に、知名度が高い他業種、大手企業に就職してしまう。このため、人材確保は非常に難しいのが現状である。

このような状況で、どのようなサービスができるかは人繰りで大きく変わるため、工夫が必要である。

例えば、当社では部屋食をオプションとしてお客様に選んでもらっているが、提供する割合は、人繰りとの関係で決めている。仲居の人数は限られているため、全部のお客様には部屋食で対応できない。かといって、全部レストラン食では付加

価値がつかない。どちらかといえば、稼働率が高い繁忙時にはレストラン食、人的余裕があり単価を少し高くしたい時には部屋食プランが埋まりやすいようにしている。どのプランも同じ値段にすると顧客層が限られてしまうが、「お勧めは2,000 円プラスの部屋食の客室ですよ」という売り方をする。予約状況と従業員の状況の最適化を意識することが重要である。

参考文献等

- 岡本伸之編（2004）『観光学入門』有斐閣アルマ
- 香川眞編（1996）『現代観光研究』嵯峨野書院
- 神谷隆之（1995）「ホテル、旅館の労働事情」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構
- 経済法令研究会（2003）「旅館・ホテル経営の再生と実務」『銀行法務 21 別冊』
- 国土交通省編（2006）『観光白書』財務省印刷局
- 国土交通省総合政策局（2005）「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究Ｖ」
- 財団法人日本交通公社編（2004）『観光読本（第 2 版）』東洋経済新報社
- 社団法人日本観光協会（2006）『観光の実態と志向（第 24 回）』
- 社団法人日本観光協会編（2005）『観光カリスマ』学芸出版社
- 社団法人日本経済研究センター（2006）「観光立国の戦略と課題」『日本の観光産業競争力研究最終報告書』
- 中小企業金融公庫経営情報部（2004）「観光旅館業のための経営改善のポイント」『経営相談シリーズ』
- 中小企業金融公庫総合研究所（2004）「サービス業を中心としたビジネスモデルの構築」『中小公庫レポート』№2003-1
- 労働政策研究・研修機構（2003）「企業レベルの労働のフレキシビリティ」『労働政策レポート』volume4
- 松原宏編著（2002）『立地論入門』古今書院
- 室谷正裕（1998）『新時代の国内観光』運輸政策研究機構
- 山村順次（1990）『観光地域論』古今書院
- 中標津町ウェブサイト　http://www.nakashibetsu.jp/
- 登別観光協会ウェブサイト　http://www.noboribetsu-spa.jp/ja/
- 湯の川温泉旅館協同組合　http://yunokawa.hakodate.ne.jp/
- 田沢湖観光協会ウェブサイト　http://www.tazawako.org/
- 鳴子温泉郷観光協会ウェブサイト　http://www.naruko.gr.jp/
- 水上観光協会ウェブサイト　http://www.minakami-onsen.com/
- 四万温泉協会ウェブサイト　http://www.shimaonsen.com/
- 城崎温泉観光協会ウェブサイト　http://www.kinosaki-spa.gr.jp/
- 黒川温泉観光旅館協同組合ウェブサイト　http://www.kurokawaonsen.or.jp/
- 由布院観光総合事務所ウェブサイト　http://www.yufuin.gr.jp/
- 由布院料理研究会ウェブサイト　http://www.kanko-map.jp/chef/

中小公庫レポート　No.2006－8

発　行　日　　2007年２月28日
発　行　者　　中小企業金融公庫　総合研究所

〒100-0004
東京都千代田区大手町１－８－２
電話　（０３）３２７０－１２６９

（禁　無断転載）