

特集 2020年を振り返る

第4章

旅館・ホテル業の V字回復に向けて

—新しい生活様式での宿泊需要がカギ



久保田 昌宏

東京都中小企業診断士協会城南支部／神奈川県中小企業診断協会

1. 2020年の旅館・ホテル業

2020年は、東京オリンピック・パラリンピックという世紀のイベントを控え、旅館・ホテル業を含めた観光業界全体が、国内海外を問わず、旅行・宿泊需要に期待を膨らませていた。しかし、コロナ禍に見舞われ、需要は激減し、多くの旅館・ホテルは休業を余儀なくされた。

(1) 延べ宿泊者数推移

観光庁の宿泊旅行統計調査によると、延べ宿泊者数（全体）について、1月は4,316万人泊で、前年同月比+1.1%と滑り出しは好調だったものの、新型コロナウイルス感染の影響が出始めた2月は3,744万人泊で、前年同月比-14.0%と減少し始めた。底は本来GWで宿泊需要が高まる5月で779万人泊、前年同月比-84.9%だった。緊急事態宣言解除後の6月からは若干の回復基調にあるが、8月

は2,628万人泊、前年同月比-58.4%と本来の数字にはほど遠い状況である。

特に外国人延べ宿泊者数は、1月は970万人泊、前年同月比+5.4%であったものが、8月は23万人泊、前年比-97.6%と、インバウンド需要回復の兆しは見えない（図表1）。

(2) 新しい生活様式への対応

全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会等が発行する、宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドラインでは、具体的な感染防止対策が記されている。

その中で、「ビュッフェ方式をセットメニューでの提供に代えることを検討。ビュッフェ方式で食事を提供する場合には、料理を小皿に盛って提供する、スタッフが料理を取り分ける。宿泊客1人ひとりに取り分け用のトングやお箸を渡し、使い終わったトングは回収・消毒してトング類を共用しないようにする等を徹底」等の記述がある。旅館・ホテルは、食事提供方法1つとっても、業績の回復

図表1 2020年延べ宿泊者数推移

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
日本人延べ宿泊者	宿泊者数	33,454,210	32,591,440	22,810,550	9,504,040	7,656,040	14,061,600	21,352,150	26,047,300
	前年同月比	-0.1%	-4.9%	-45.2%	-75.9%	-81.6%	-61.2%	-47.9%	-51.5%
外国人延べ宿泊者	宿泊者数	9,702,700	4,851,940	1,130,370	202,630	129,140	179,240	225,890	228,730
	前年同月比	5.4%	-47.7%	-88.1%	-98.2%	-98.7%	-98.1%	-97.9%	-97.6%
延べ宿泊者(全体)	宿泊者数	43,156,910	37,443,380	23,940,920	9,706,670	7,785,180	14,240,840	21,578,040	26,276,030
	前年同月比	1.1%	-14.0%	-53.2%	-80.9%	-84.9%	-68.9%	-58.3%	-58.4%

出典：国土交通省 観光庁「宿泊旅行統計調査」より筆者作成

が見えない中、お客様に安心して宿泊していただくために、人手やコストをかけて新しい生活様式に対応していく必要に迫られている。

2. 旅館・ホテル業の取組み

こうした厳しい経営環境の中、業績V字回復戦略に取り組む3宿泊施設を紹介する。

(1) 亀山温泉ホテル

運営企業	：有限会社亀山温泉ホテル
代表者	：鴫田 英将
所在地	：千葉県君津市
客室数	：14室
設立年	：1975年



亀山温泉ホテルの鴫田社長（写真提供：有限会社亀山温泉ホテル）

亀山温泉ホテルは、目前の亀山湖の眺望が美しい場所に位置する。三代目の鴫田英将社長は2008年に入社。当時、右肩下がりだった業績を見て、どのようなお客様にどのようなサービスを届けていくかを真剣に考え続けた。そして、ターゲットを団体から家族に転換し、「お客様の最幸の笑顔づくり、家族の絆が深まる湯宿」とのコンセプトを打ち立てる。インターネットやSNSの活用、動画配信などさまざまなアイデアを練り出す施策が実を結び、業績を回復へと導いた。

①貸し切り風呂の新設

2018年社長に就任する頃、強みの「眺望の素晴らしい立地」と「評判高い泉質の良い温泉」を生かすべく、念願の露天風呂の新設に踏み切る。実現に向けて、資金の工面に奔走

すると同時に、水道光熱費を圧縮すべく補助金を利用してボイラーの取り換えを行った。

いざ導入の段になり、ターゲットの家族に喜んでもらえるのは、露天風呂より貸し切り風呂だろうと考え、方針を転換し半露天の貸し切り風呂新設に着手する。2019年8月・10月に千葉県を襲った台風を乗り越え、一度審査に落ちたクラウドファンディングに再挑戦する。見事目標達成を遂げ、販売促進効果を得ながら、満を持して今年2月オープンにこぎ着けた。その矢先にコロナ禍が訪れる。

②宿泊単価の引き上げ

緊急事態宣言発出後、3ヵ月間休業した。

再開にあたり決断したのは、密を回避するために14室を10室に減らして営業することと、運営を維持するための宿泊単価の引き上げである。単価を上げてもお客様の満足を得られるよう、食事に選べる楽しさを加えた。

従来の特典料理付きのプランをスタンダードプランに据え、かずさ牛、地元のアワビや金目鯛などを使用した3つのメイン料理を選べるようにした。さらに、特典料理追加のプランと、料理長がお客様の要望を伺いお好みのコースを提供する、料理長の名を付した「ビストロ SUGAWARA プラン」の計3プランを展開。新設した貸し切り風呂の利用も好調で、今年8月の平均単価は前年同月比で約5,000円上昇し、売上もほぼ前年並みだという。

鴫田社長は「施設自体が古いので、単価引き上げ前は非常に不安でしたが、蓋を開けてみると宿泊予約サイトに良い口コミが増え、点数も上がりました。本当に実施して良かった。今後は、料理提供を含めたおもてなしのレベルアップがポイントとなります」と語る。

③新たな収入の柱の構築

休業中、新たな事業の芽も生まれた。従業員が話し合っ始めたのが、ランチで好評を得ている親子丼の弁当販売である。4月に開催された君津商工会議所の「ドライブスルーマルシェ in きみつ」への参加を皮切りに、夏には亀山湖の釣り人向けにも弁当の販売を展開した。鴫田社長は「これからは、宿泊事業

以外の柱を作ることが課題。皆で一步踏み出したことが何よりの収穫」と話す。今後、着手を考えているのは温泉配達事業である。

「地域に根差した意味のある事業を立ち上げて、確固たる基盤を築き、この亀山温泉の地を全国的に有名にしたい」と三代目社長の挑戦はまだまだ続く。

(2) 道頓堀ホテル

運営企業：株式会社王宮
 代表者：橋本 正権
 所在地：大阪府大阪市中央区
 客室数：116室
 設立年：1970年



道頓堀ホテルの橋本専務

道頓堀ホテルは、大阪ミナミの繁華街に位置し、多くの外国人客が利用するビジネスホテルである。13年前、橋本明元専務が中国の一流ホテルで修業して帰ってきたとき、ビジネスホテル業界は価格競争の嵐の中だった。そこでビジネスモデルの再構築に舵を切った。

ターゲットを「日本は好きだけれど、日本に詳しくない20代の東アジアの個人旅行者」とし、「日本の文化を知りたい。おもてなしを体験したい」という潜在欲求を満たすため、その方が喜ぶことを何でも実践する徹底的なサービス提供を図った。販売方法は、従来の日本の旅行代理店中心の集客から、香港、台湾、中国の旅行代理店へ直接営業をかけてニーズを収集しながら集客する方法に変えた。

また、社員が幸せと誇りややりがいを感じる企業にするため、研修の徹底、権限委譲、

手厚い福利厚生、そして使命である「日本と世界の懸け橋になる」をはじめとした理念体系の構築を図った。こうして、かつて経営不振に陥っていた当ホテルは、改革に成功し、高い稼働率を誇る企業となった。

コロナ禍では、宴会と研修利用以外の休業を決め、緊急対策会議での橋本専務の方針により、下記の取組みを行った。

①地域貢献活動への取組み

日頃お世話になっている地域の方に何かできることはないかという観点で実施したのが、ロビーの一角で行う語学教室である。道頓堀ホテルには、日本人のみならず外国人の語学堪能なスタッフがそろっている。そのスタッフが講師となって、1回500円で英語、中国語、韓国語、そして留学生向けに日本語を教えるものである。

また、近隣の飲食店を訪ね、無料でネイティブのスタッフによるインバウンドのお客様にもわかりやすいメニューを作る活動を始めた。最初は断られたこともあったが、「海外のお客様が戻ってきたときのために一緒に作りませんか」と根気よく声をかけたという。

②理念研修の実施

この休業を機に、今まで着手できなかった行動指針を作り、理念体系を完成させようと、幹部候補生を含めた中心メンバーで計2回の合宿研修を実施した。橋本専務は、「1回目にグループワークで20個の行動指針を作成・発表し、2回目でスタッフが具体的に実践できるように副文を作成しました。全員が妥協せず、朝から晩まで試行錯誤しながら取り組んでいました」と振り返る。

③攻めの姿勢を忘れない

厨房スタッフの提案で、中華料理を真空パックに詰めて宅配するサービスを開始した。Facebookでの告知とテレビで取り上げられた効果もあり、2週間で3,000セットを販売した。また、朝食スタッフの発案で、ワンコインでのお弁当の販売を始め、近隣のビジネスマンから好評を博している。

こうして自発的に行動をする社員が一丸と

なり、インバウンド需要が戻ってきたときに飛躍するため、日々研鑽を重ねている。

(3) ホテル松本楼

運営企業：株式会社ホテル松本楼
 代表者：松本 光男
 所在地：群馬県渋川市
 客室数：51室
 設立年：1964年



ホテル松本楼の松本社長と由起若女将

ホテル松本楼は、群馬県屈指の温泉地、伊香保に位置する老舗の温泉旅館である。松本光男社長と松本由起若女将を中心に、「1つひとつのふれあいが心に残る宿、1人ひとりのやさしさが心に響く宿」を経営理念に掲げ、お客様に感動していただくおもてなしを提供すべく各種研修による人財育成に力を注いできた。その一環として、旅館甲子園（全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部主催）に3回連続で出場。2019年の第4回大会では準グランプリを獲得し、人財育成に積極的に取り組む旅館として知名度を上げた。

また、環境負荷の低減、赤ちゃんやバリアフリーへの対応、地元食材の使用率の向上等に取り組む、4月1日に「SDGs 達成に向けた宣言書」を掲げ、活動している。

①全社員研修

緊急事態宣言発出後、松本社長は休業期間を成長の機会にしていこうと、全社員の前で「ピンチをチャンスに変えよう」と宣言し、平日の9時から17時まで徹底的に研修を行っ

た。従業員から研修の希望を聞き、英会話、華道や茶道、正しい食生活など接遇のレベルアップを図るためのあらゆる研修を行った。

また、今年度新入社員を10名採用。新体制での円滑な運営を行うために、部署間連携の研修も行った。松本社長は「例年、新入社員研修は個別に実施していましたが、休業の2ヵ月間、全社員による集中研修が実現できたため、成長効果が高く、社員同士の仲も深まり、企業の連帯感を育めました」と語る。

②SDGs への取組み

「経営理念・経営方針と業務をSDGsで考える」とのテーマで、体験型カードゲームを取り入れた研修を全社員で行った。チームに分かれて経済性、社会性、環境性への影響のバランスを考慮しながら、プロジェクトを遂行し目標達成を目指すゲームである。その後、SDGsと業務とのつながりや今後どう行動すべきかをグループで話し合った。

研修後は、残飯の廃棄量を減らすことを考慮したメニュー・提供方法の実施等、従業員による自発的な取組みが増えているという。

③成果と今後の展望

9月のシルバーウィークは、昨年に迫る繁忙にもかかわらず、他部署の協力を得て、昨年より15人少ないスタッフで乗り切った。

「社内SNSで接客主任が協力へのお礼のメッセージを発信すると、スタッフから次々と返信があり、研修で自発的に協力し合う意識が強くなったと実感し感動しました」と由起若女将は話す。松本社長は、「スタッフがモチベーションを高く持ち、成長していくことが肝要。さらに研修に力を入れ、より上のランクの旅館を目指したい」と力強く語った。

(写真撮影：増田 雅英)

久保田 昌宏

(くはた まさひろ)

2019年中小企業診断士登録。印刷会社で20年余り、法人営業として、印刷物やWebの制作を通じ、顧客の販売促進活動に携わる。現在、独立診断士としてマーケティング、新規事業開発、事業計画策定等の企業支援を展開する。

