

特集 コロナ禍の中小企業支援施策

第3章

コロナ後を見据えて 温泉旅館が変えたこと

——宿泊事業者感染防止対策等支援事業 の活用事例



向井 裕人
福岡県中小企業診断士協会

北海道は広大な景色、はっきりとした四季、豊かな自然の恵みの農海産物を強みとして観光業が発達してきた。インバウンド（訪日外国人）からの人気も高く、令和元年度にはおよそ250万人もの来道者があった。

令和2年1月末から北海道の広い地域で新型コロナウイルスの感染者が確認されるようになった。スキーやさっぽろ雪まつりなどへ多くの外国人観光客が集まったことや、低温で乾燥した気候が、感染スピードが他地域よりも早かった原因であるといわれている。

このような状況を踏まえ、令和2年2月28日には鈴木直道北海道知事から新型コロナウイルス緊急事態宣言が発令された。その後も国の緊急事態宣言、まん延防止等重点措置が続いたことで、観光客数は令和元年度と比べて4割近くも減少している。

本章では、北海道木古内町にある温泉旅館を支援した大岩佳弘さん（中小企業診断協会北海道会員）の支援事例を紹介する。

1. 支援先の経営状況

(1) 支援先の事業内容

支援先は函館市から南西へ車で1時間半、人口4,000人弱の木古内町にある40年以上続く「温泉旅館きこないビュー温泉のとや」である。客室15室の宿泊業を主事業とし、町内唯一の日帰り温泉に加え、レストランも経営している。

同旅館は、寿司職人をしていた大野仁代表取締役社長が、5年前に先代から承継した。客室、温泉から雄大な津軽海峡の景色を楽しむことに加え、新鮮な海の幸を使った料理の評判が高い。開業当初から提供する風味豊かなごま蕎麦の人気も高く、この蕎麦を目当てに函館市から来る観光客も多かった。地域で最大規模の80名まで収容可能なレストランは、役場関係者らの宴会需要も多かった。

(2) コロナ以前からの事業課題

同旅館の施設は全体的に老朽化が進み、造りも古かった。客室内に浴室がなく、トイレも共用であった。そのため、一般観光客の宿泊は少なく、近隣にある電力施設のメンテナンス・工事関係者のビジネス利用が多かった。ビジネス客向けには、食事の内容を変更して一般旅行者よりも安価な価格で部屋を提供しており、収益性は低かった。

平成28年には同旅館から車で5分の場所に北海道新幹線の木古内駅が開業した。その近くには「道の駅 みそぎの郷 きこない」もオープン。道の駅には1日平均1,500人を超える来場者があったが、客室の古さから同旅館の宿泊客の増加にはつなげられていなかった。

2. コロナ禍による影響

全国で新型コロナウイルス感染症の感染拡大は続き、令和2年4月16日には政府から全

国を対象にした緊急事態宣言が発出された。かつてGW期間には1日1万人を超える観光客で賑わっていた道の駅から、人が消えた。

宿泊事業では、GWの予約がすべてキャンセルとなり、宿泊売上の74%を占めていたビジネス利用客も、電力施設のメンテナンス・工事が延期となり売上が落とした。レストラン事業も、町外からの観光客はいなくなり、地元客のランチ利用がわずかに残るだけとなった。宴会需要も当然なくなった。そして長年の間、地元町民からも愛されてきた日帰り温泉への客足も途絶えた。

1回目の緊急事態宣言の解除後も、新型コロナウイルスの脅威は終わらなかった。感染者数は減少と増加を繰り返し、増加の度に緊急事態宣言やまん延防止等重点処置が適用された。観光客が回復する兆しがない状態が1年も続き、先が見えない状況にあった。

その間、レストランでは自治体からの要請で、営業自粛・営業時間短縮を行っていたため、地元町民の利用も激減した。売上が減少したため、パート従業員には就業時間短縮への協力をお願いしたが、人件費の負担が経営にのしかかっていた。

3. 取り組んだ支援

(1) 事業継続の支援

1年にわたり売上減少が続き、運転資金が足りなくなり困った大野社長は、令和3年5月に公益財団法人北海道生活衛生営業指導センターへ厚生労働省「生活衛生関係営業経営支援緊急対策事業」を使った支援を要望した。そして、宿泊・飲食業への経営支援で実績のある大岩さんがセンターから指名された。

大岩さんは大野社長の元を訪問し、まずは当面の資金繰りを改善するため、コロナ関連の融資や支援金を活用する金融支援を行った。コロナ感染が国内で拡大してから1年。この時、コロナ禍の終息はまったく見通しが立てられない状況であった。大野社長は大きな不安を抱きながらも、何も手を打てずにいた。



左から、「温泉旅館きこないビュウ温泉のとや」の女将と大野社長（画像提供：大岩佳弘さん）。

「経営者は過去に経験したことがない環境変化では、不安や焦りが先に立ち、優先順位を整理できなくなることがあります」

売上が減少しても給与などの固定費の支払いは続くため、キャッシュフローの改善が大事である。大岩さんは中小企業診断士として独立する前にホテル・飲食業の運営会社でキャリアを積んできた。その経験とコロナ禍でデリバリー需要が高まっている状況から、現金売上が得るために「のとや」で人気の料理の「出前」での提供を大野社長に提案した。

実は、同旅館はコロナ禍以前にも出前を行っていたが、売上が伸びなかったこと、人口減少と高齢化が進む町で配達員を確保する負担も大きかったことから出前をやめていた。しかし、来客の回復が見通せない今、同旅館の強みである料理を生かせる出前が優先すべき取り組みだと提案し、大野社長にも納得してもらい、出前を再開した。

急速な外部環境の変化が続くと、経営者は心理的に受け身になりがちである。大岩さんは宿泊・飲食業の専門家として、変化に対応して今後の事業を立て直す道筋を示した。

(2) マイクロツーリズム

6月に2回目の訪問を終えた後、北海道生活衛生営業指導センターから大岩さんへ、宿泊事業者感染防止対策等支援事業の募集の知らせがあった。これは観光庁が行う宿泊事業者向けの施策で、感染症拡大防止策の強化に

取り組む際に必要な投資に対する補助事業である。感染防止対策だけでなく、テレワーク環境やマイクロツーリズムなどのポストコロナを見据えたニューノーマルな旅行の受け入れ環境整備の投資にも使えることが特徴だった。

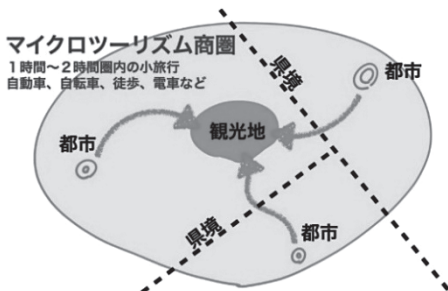
マイクロツーリズムとは、株式会社星野リゾートが提案しているコロナ禍における新しい旅の在り方である（図表）。1～2時間圏内の地元へ目を向けた小旅行で、感染拡大防止と地域経済の両立、そして地域の再発見を楽しもうとする提案であり、実際に令和3年版観光白書の中でもマイクロツーリズムの観光割合が増加していることが述べられている。

大岩さんは、コロナ禍では当然、高齢化が進んだときにもマイクロツーリズムが観光業の1つの柱になると考えていた。全国での知名度を持たないが、函館市から車で1時間半の距離である木古内町はマイクロツーリズムの考え方にも合う。

宿泊事業では平日は工事関係のビジネス客が見込めたが、観光客が少なく土日の客室稼働率の低さがコロナ禍以前からの悩みだった。また、顧客管理が十分でなく、観光宿泊客に訴求するポイントも明確にできていなかった。

しかし、幸いなことに、令和4年3月に高規格幹線道路「函館・江差自動車道」の木古内ICが同旅館近くに開設される予定であった。1年後には、道路開通で函館市からの宿泊客が期待できる。そこで大岩さんは、コロナ後の宿泊事業をマイクロツーリズムとする方針を出し、大野社長も納得して同提案に同意した。

図表 マイクロツーリズム概念図



出所：株式会社星野リゾートホームページ

(3) ニーズに合わせた客室の改装

大岩さんは木古内町への観光入込客数や年齢層などの情報から、今後ターゲットにする宿泊客を「函館の近隣に住む50歳代の夫婦」にするよう進言。このターゲット宿泊客に向けた客室の改装を行うことにした。

18畳間の和室、16畳間と6畳間の和室をつなげた部屋の2部屋を和洋室に改装してユニットバス、トイレを設置。部屋の設備の充実に加えて、ベッドも新たに設置した。近年は入室後に伸居が布団を敷くため部屋へ入ることを嫌う人がいる、腰の悪い高齢者はベッドのほうが寝起きがしやすい、防寒対策になるといったことも設置の理由に挙げられる。

2部屋をつなげて1部屋に改装したため客室総数は1部屋減るが、広い部屋で顧客の満足度を高めて客室稼働率を上げる戦略である。1人当たりの宿泊単価を上げるため、狙いどおりに客室稼働率が上がれば収益は良くなる。

改装資金を確保するために、メインバンクの信用金庫には大野社長に大岩さんが同伴して事業計画の説明を行った。前向きな投資内容で、担当者から融資の内諾が得られた。

支援申請や融資の交渉に先立ち、大野社長とは事業内容の打ち合わせを重ねてきた。その過程で同旅館の強み、弱みを再認識してもらい、顧客管理など売上を今後増加させるために必要なことも理解してもらえた。

宿泊事業者感染防止対策等支援事業への申請後、事業採択の吉報が届いた。その後工事は順調に進み、令和3年12月には改装が終わり、宿泊客への提供も始まった。

4. 改装後の変化

(1) 新客室の評価

改装した部屋をホームページやSNSで宣伝し、観光宿泊客数が順調に伸びた。宿泊してくれた客との会話で、町内唯一の温泉やごま蕎麦、海鮮料理を目的にしていたが、ホームページにある新しい客室に惹かれて宿泊につながるパターンが多いこともわかった。



左：改装前，右：改装後の客室

改装後の客室は現在2部屋だけということもあり、旅行サイトでの販売をしなくても客室稼働率を高く維持できている。

観光地として知名度が高いとはいえない地方の木古内町。観光業界のニーズの変化をとらえ、ターゲット顧客の絞り込みと訴求がうまく合致することで、コロナ禍でも事業を好転できることが示せた事例だといえる。

(2) さらに収益改善

宿泊業では施設の客室数と単価で売上が決まる。客室数は簡単に増やせないため、客単価を上げることが重要である。これまで同旅館の宿泊料金は1年を通して均一料金だった。今後の収益改善に向けて、大岩さんは大野社長に季節変動料金制を提案した。航空券の販売などと同様に、宿泊客が増える観光シーズンに宿泊料金を値上げする取組みとなる。

5. 今後の展望

コロナ禍により宴会需要がなくなったことが経営に大きな影響を残している。現在、大野社長と大岩さんはレストラン事業の立て直しを検討している。木古内町と隣接する町にはピザの専門店がなく、道の駅にピザを販売するキッチンカーが来ると地元住民が集まり行列ができています。

当旅館はごま蕎麦が有名であることが強み

の1つであるため、蕎麦粉がフランス料理のガレットで使われていたことをヒントにして、蕎麦粉を混ぜ合わせたピザ生地のレシピを開発中である。ピザをきっかけに、コロナ禍で足が遠のいた地元町民にも、また戻ってきてほしいという願いが込められている。新事業に必要なピザ窯などの設備投資には、事業再構築補助金を活用する予定である。

大野社長は木古内町で生まれ育った。地元出身者として、町の発展につなげられるよう、今後も事業を拡大していきたいと考えている。

大岩 佳弘

(おおいわ よしひろ)

飲食業のSV、宿泊・飲食業運営会社の執行役員を経て2015年5月に飲食・宿泊業を専門としたファベンシー・ビジネス・コンサルティング株式会社を創立し、独立。経営戦略策定からオペレーション構築、料理指導までのワンストップの経営改善を得意とする。2015年、中小企業診断士登録。



向井 裕人

(むかい ひろひと)

名古屋大学大学院修了後、自動車メーカー子会社で溶接工場・塗装工場の生産準備のデジタル検討、3D CADソフトウェアの開発に従事。現在は経営企画室で企画に従事。2020年、中小企業診断士登録。

