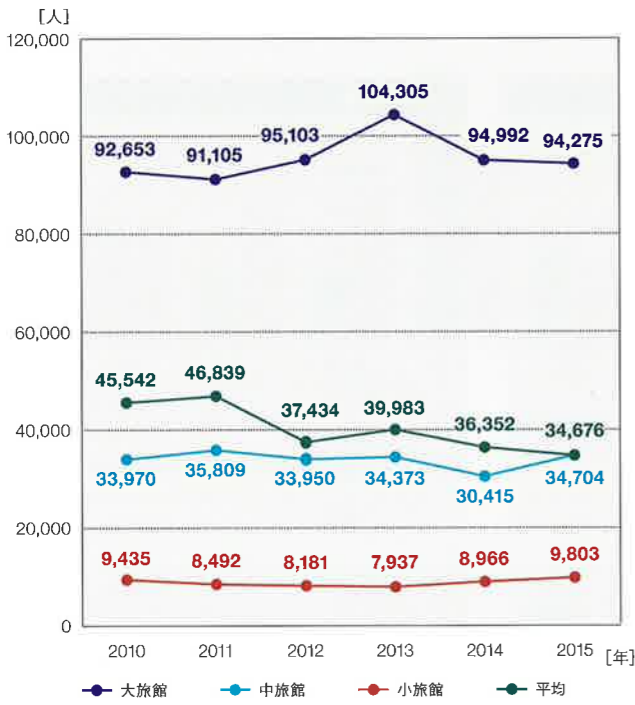




特集

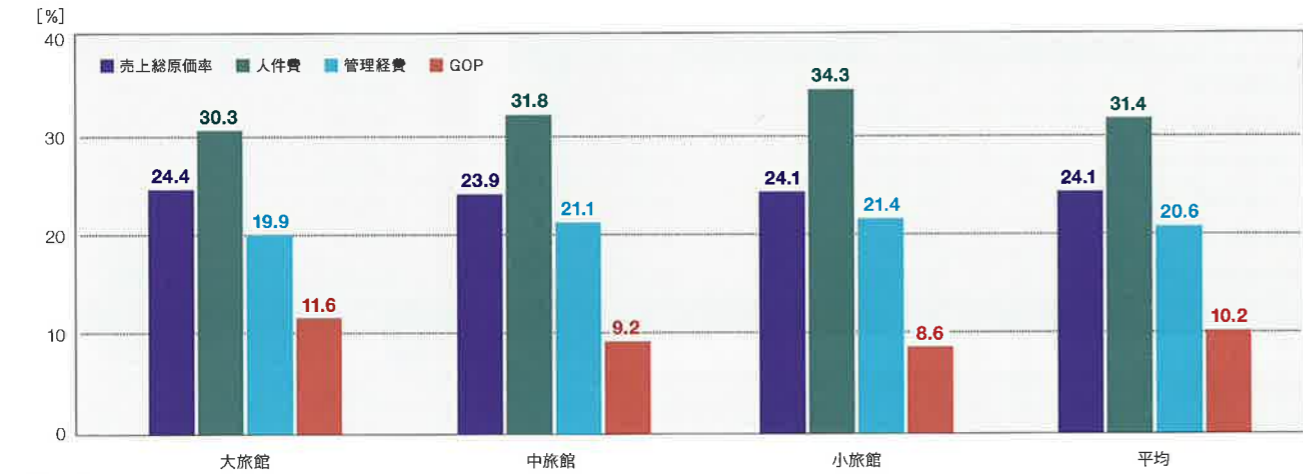
新築が変える旅館の未来

■ 図表1—年間宿泊人員の推移



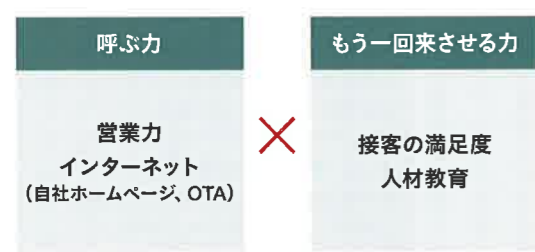
※大旅館……客室数100室以上、中旅館……客室数31室以上99室未満、小旅館……客室数30室以下
※回答数：大旅館……35、中旅館……123、小旅館……84
資料：「平成28年度版 営業状況等統計調査（平成27年度財務諸表より）」（一社）日本旅館協会

■ 図表3—主要経費率とGOP

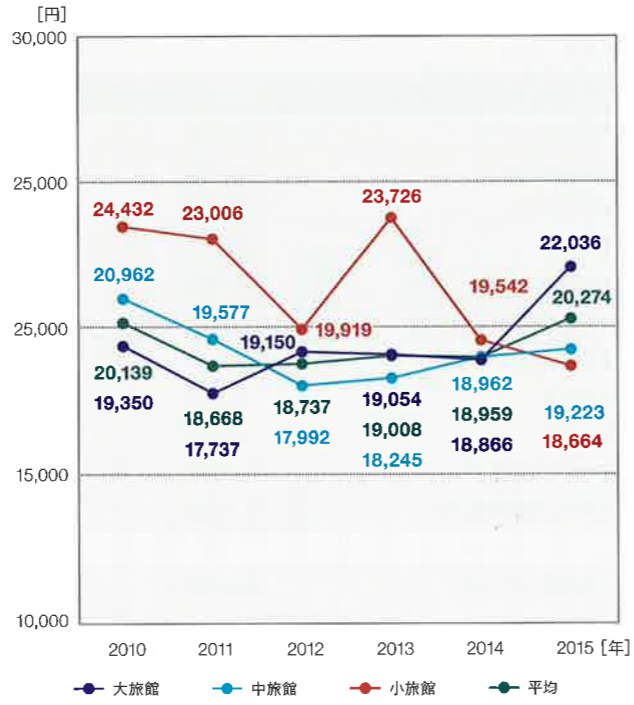


資料：図表1に同じ

■ 図表4—集客力の仕組み



■ 図表2—宿泊客1人当たり売上高の推移



資料：図表1に同じ

OVERVIEW

菅野 潔 「ホスピタリティマネジメント」代表取締役社長

再生なくして建替え、新築なし 経営改善に向けたアプローチと 新築旅館のトレンド

旅館経営の課題は 集客力とリピート率

「衛生行政報告例の概況」（厚生労働省）によると、2015年度末の旅館営業の施設数は4万0661軒・客室数は70万1656室となっている。10年度末の4万6906軒・76万4316室から、5年でそれぞれ6245軒・6万2660室減少しており、都市部を中心に新規供給が増加傾向にあるホテル営業とは対照的である。

足元の運営動向をみても、旅館の客室稼働率は30%台後半〜後半で推移しており、70%台後半〜80%で推移するホテルと比べるとその差は明らかだ（「宿泊旅行統計調査」観光庁）。

（一社）日本旅館協会がまとめている

「平成28年度版 営業状況等統計調査（平成27年度財務諸表より）」では、15年度の客室稼働率が63.6%（前年度比2.0ポイント増）、定員稼働率が38.0%（同1.4ポイント増）となっている。

客室稼働率、定員稼働率とも改善傾向にあるようにみとれるが、年間宿泊人員は3万4676人（同1676人減）とマイナス傾向にある（図表1）。

伝統的に「1泊2食」が商品となる旅館では、「人数」×「客単価」が重要な経営指標となるが、すでに団体から個人へ、エージェントからインターネットへと旅行形態の変化が指摘されてから久しく、かつて団体客向けにつくった大部屋を定員どおりに効率よく販売することはきわめてむずかしい。実際、多くの旅館がカッパル・夫婦・

女性・一人旅などをターゲットにした宿泊プランに力を入れ、客室稼働率の向上を図っている。

一方、客単価（総売上高（日帰り含む）÷宿泊人員）は、2万0274円（同1315円増）と前年度より上回っている（図表2）。OTAの宿泊プランなどをみると、1泊2食付で1人1万5000円程度の価格帯で販売する旅館が多いのが実態である。

対して、売上原価・人件費・エネルギーコストの三大経費は、売上原価とエネルギーコストが減少（図表3）。結果、売上高に占めるGOP（償却前営業利益率）の割合が10.2%（同0.7ポイント増、営業利益率が4.7%（同2.0ポイント増）であった）。

当社が再生を手がける旅館もそうだが、全国4万軒のほとんどはこれほどの業績を上げるに至っていない。冒頭の旅館営業の減少はその証左といえるだろう。

今日の旅館経営の大きな課題は、雇用確保と人材育成である。特に地方では雇用の確保に苦勞しており、人手が足りないため稼働率を抑えたり、サービスに時間を要してクレームの発生がふえたりしている旅館も散見されるほどだ。

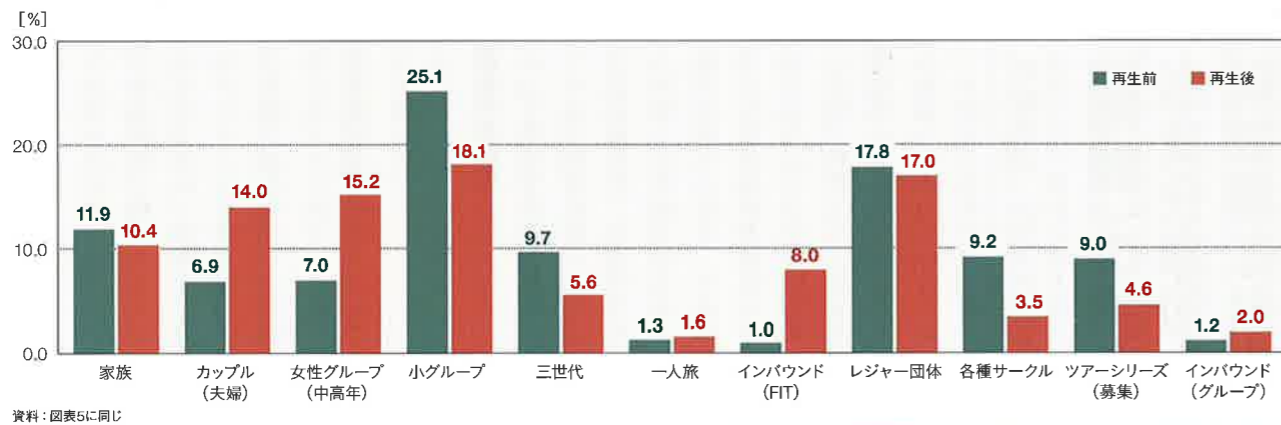
また、人材育成は人件費をコストと考えると削減対象になってしまいがちだが、サービスを提供する人材の教育に投資をしなければ、単価アップやクチコミ、リピートにはつながらない。というのも、先述した宿泊人員をふやす、すなわち集客力を上げるために重要なのは「呼ぶ力」と「もう一回来させる力」である（図表4）。呼ぶ力は自社ホームページやOTAをはじめ、多様な販売チャネルにシステムやテクニクで対応できるかもしれないが、もう一回来させるためには料理や接客などの、いわゆる商品の満足度が問われる。

全国から集客できるブランド力をもった旅館もあるが、それ以外の多くはメインターゲットを近隣エリアの客層としている。地元から2〜3時間の距離にある近県マーケットの「たまにはのんびりしたい」というニーズが対象だ。

再生で問われる
従業員のモチベーションとスキルアップ

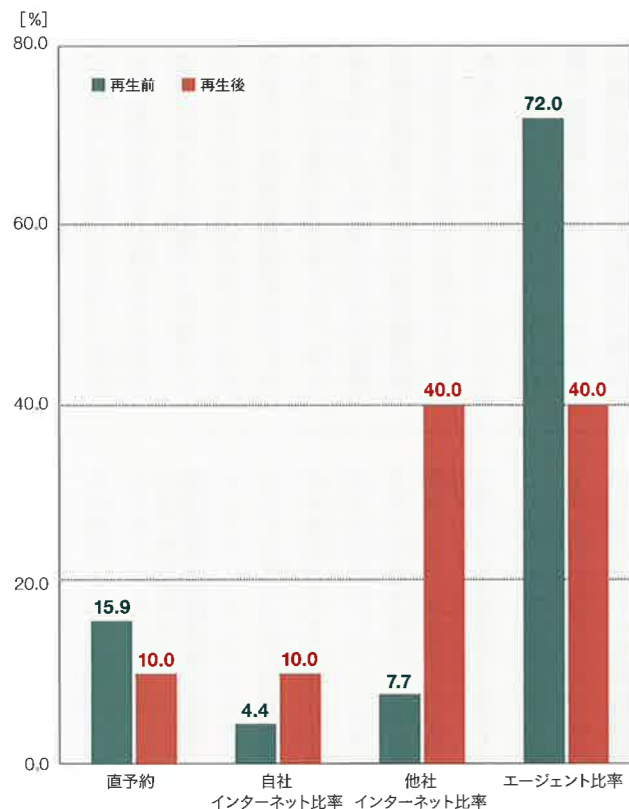
全国的にも日本人客が減少するなかあつては、今後も伸び続けるインバウンド獲得に注力することが収益確保には大切であり、インバウンド獲得に向けた商品の強化も重要になってくる。こうしたインバウンドを取り込むために「泊食分離」を導入したりするのは、あくまで商品のバラエティの一つではある。しかしながら、メインターゲットとしている日本人顧客の集客力とリピート率を上げるには、きわめてシ

■ 図表6—再生前と再生後の客層の変化



資料：図表5に同じ

■ 図表7—再生前と再生後の販路の変化



資料：図表5に同じ

「再生前」呼ぶと「もう一回来させる」ための仕組みづくりが欠かせない。大切なことは、「誰に」というマーケットセグメントを明確にし、そのニーズに合った商品を、いくらで、いつ、どのルートで販売するかという考え方である。

図表5は、当社が再生を手がけた旅館(57室)の再生前と1年後の再生後の経営数値の比較である。

比較的名度の高い中規模旅館だが、再生前は約4億4000万円の売上高に対し、GOPはマイナス約3700

万円であった。地元の高齢者が多く、定員稼働は高いものの、エージェント比率が70%を占めており、OTAを通じて販路の拡大が課題となっていた。また、原価率も管理されていなかったため適正化に努めた。

その結果、宿泊部門と日帰り入浴部門が伸びて売上高は再生前より約10%アップ、原価は約33%落とした一方、人件費は人員補充や給与の見直しなどで約1260万円アップさせた。GOPでは約5300万円、対売上比率約11%を確保することができた。設

備投資や建替えには最低でもこのくらい利益をあげないと、金融機関からの資金調達はむずかしい。

以下に再生のポイントを示す。

(1) 販路拡大

それまで有効活用してこなかったOTAの比率を40%まで拡大。OTA向けに、女性の小グループやカップル、夫婦をターゲットにした宿泊プランを造成。販路を広げたことで、客層の幅が広がり、結果的に客単価のアップにつながった。同時に、メインターゲットである地元客に対しては、顧客管理を見直した(図表6、7)。

インターネットからの予約が全盛でありながらも、地方旅館ではまだまだDMによる集客が効果を発揮する。特に地元エリアではなおさらだが、DMの内容や価格設定、送り先が管理できているケースは少ない。重要なのは集計をし、結果を分析することである。

分析したデータをもとに、対象エリアを絞ったり、客層を絞ったり、「ロイヤリティマーケティング」といった旅館にとっての重要顧客に絞ったマーケティング手法を行ない集客に結び付けた。さらには、OTAやエージェントへの手数料ぶんを顧客に割引還元してコスト削減ならびに満足度アップにつながった。

■ 図表5—再生前と再生後の損益計算書

客室数：57室

	再生前		再生後	
宿泊売上げ(千円)	380,818		420,674	
販売可能室数	20,805		20,805	
客室稼働率	56.0%		63.0%	
販売室数	11,651		13,107	
客単価(円)	11,800		13,100	
総消費単価(円)	13,785		15,201	
定員稼働	2.77		2.45	
宿泊人数	32,273		32,113	
RevPAR	18,304		20,220	
日帰り入浴客数	1,750		1,800	
日帰り入浴客単価(円)	1,200		1,500	
宿泊売上げ(千円)	380,818	85.6%	420,674	86.2%
飲料売上げ(千円)	24,301	5.5%	27,296	5.6%
売店売上げ(千円)	37,664	8.5%	37,475	7.7%
日帰り入浴(千円)	2,100	0.5%	2,700	0.6%
売上合計(千円)	444,883	100.0%	488,145	100.0%
料理原価(千円)	144,711	32.5%	88,342	18.1%
飲料原価(千円)	8,505	1.9%	7,643	1.6%
売店原価(千円)	24,482	5.5%	23,609	4.8%
原価計(千円)	177,698	39.9%	119,594	24.5%
売上総利益(千円)	267,185	60.1%	368,551	75.5%
人件費計(千円)	122,343	27.5%	135,000	27.7%
外注費(千円)	42,264	9.5%	35,000	7.2%
送客手数料(千円)	57,123	12.8%	50,481	10.3%
水道光熱費(千円)	44,488	10.0%	39,321	8.1%
営業経費(千円)	182,402	41.0%	180,000	36.9%
販売管理費計(千円)	304,745	68.5%	315,000	64.5%
GOP(千円)	▲ 37,560	-8.4%	53,551	11.0%
飲料客単価(円)	753		850	
売店客単価(円)	1,167		1,167	

《改善点》

- 地元客が多く、定員稼働高い(地元の高齢者)
- 販路が狭い(ネット対策の遅れ)
- AGT 経由が多い
(売上比：直20%、AGT70%、他社ネット10%)
- 原価率管理がされていない

- 改装効果により単価アップ(宿泊、飲料、日帰り入浴)
- ネットの販路を広げたことで客層の幅が広がり、客単価アップへ(直20%、AGT40%、他社ネット40%)
- 商品見直し・スタッフスキルにより飲料売上げ増
- 利益率の高い「日帰り入浴」が増加
- 原価率の管理を徹底(料理長交代、仕入れ見直し)
- 外注費を削減し、自社雇用へ
(総人件費増だが、モチベーションアップ)
- ロビー周りの人員配置強化
- 水道光熱費、1人当たり150円の削減
(可視化、デマンド設置、スタッフ意識など)

資料：ホスピタリティマネジメント課

結果、稼働率は56.0%から63.0%まで上昇、客単価も1万1800円から1万3100円にアップした。客室の壁紙や畳の修繕、料理メニューの改善を行なうとともに、販路を広げレベルニューマネジメントを導入した効果も大きい。客層の変化に伴い定員稼働と宿泊人数はわずかに減少したが、客単価の伸びが牽引し宿泊売上げは再生前を約10%上回った。

(2) 料理原価の適正化

先述の「平成28年度版営業状況等統計調査」では、料理原価（1泊2食の販売価格に占める原価率）は平均19%である。この旅館では極端に高くなっているため原因を調べた結果、不適切な取引やさまざまな管理体制が発覚した。その対策として、仕入れ先の変更、メニューの変更、料理人の入替えなどにより、原価率の適正化に努めた。

これは極端な例かもしれないが、「1泊2食」が商品の旅館では食事の売り値を知らない料理人も少なくない。当然、飲食業では一般的に売り値に対する適正な食材原価が存在するが、自分たちが作っている料理の売り値をわからないようでは食材の価格が適正か否かも判断できないだろう。

当社が再生のコンサルティングに入

る旅館でも、料理人にはこだわりがあつてやみくもに「原価率を削減するよう」と言っても成功しない。他社の事例も踏まえ実態を把握させること、その評価をお客さまに聞いて料理人にフォローすることが欠かせない。つまり「どのように原価率を適正にしているのか」、その手法まで指導しない限り改善は進まない。もちろん、その前提は、原価率を適正化する一方で顧客満足度をアップしなければいけないということである。

(3) 人件費への投資

この旅館では外注人件費を削減し、自社雇用をふやすことで、モチベーションの改善とスキルアップに取り組んだ。人員の増加ぶりはロビー周りの配置を充実して接客の質を高めた。

再生の過程では従業員の意識の変化が最も問われる。この案件でも、主にモチベーションの改善が重要であつた。当社では、「年間4000万円売上げをふやそう」と言われるよりも、「1日10万円売上げをふやそう」と大きな目標を掲げるよりも、「1日いくら売ればよいのか」というわかりやすい目標を掲げ、「1日努力した結果どのくらいコストが下がったのか」というわかりやすい説明に配慮している。こうしたことを

続けると、従業員から率先して、そのためにはあと何部屋売らなければいけないのか、その部屋を売るのはどのようなプランがよいか、アルコールをもう1杯売るにはどのような勧め方がよいか、といったアイデアや意見が出るようになり、面白いように売れていく。それがモチベーションにつながり、スキルアップを果たしていくのである。

新築により、独自化された カテゴリー分化が進む

近年、大手企業を中心に旅館の建替えや新築も散見されるが、業界全体でいえばこうした事例は数%にも満たないのではないだろうか。しかしながら、マーケットに与える影響はきわめて大きく、競争力の確保と新たな需要の開拓に旧態依然とした設備では立ち行かない。

ロケーションや温泉、料理、設備など旅館の構成要素はホテル以上にさまざまあるが、新築旅館をみると、広く機能的な客室と大浴場（貸切風呂）の充実がトレンドとして浮かび上がってくる。広い客室といっても主なターゲットは小グループやカップル・夫婦で、最大でも4人定員のところが多い。

また、以前は幅広く客層を設定していたのに対し、近年は「どんなお客さ

まに来てもらいたいのか」という明確なターゲットをイメージした旅館がふえている。従来、旅館はホテルのような施設形態や料金によるカテゴリー分けがなされていなかったが、スモールラグジュアリー旅館や、オーベルジュ旅館、普段使いできる大衆向けの温泉旅館など、差別化ではなく「独自化」によるカテゴリーの分化が進みつつあるのも興味深い。

そうしたトレンドの変化はありつつも、「価格」と「同伴者」による施設選択は以前と変わっておらず、そのなかで「自分が心地よい時間を過ごせること」が意外と重視されている点をあらためて指摘したい。自分をしっかり認識してくれていることが、「行つてよかった」と思える満足度や「もう1回行きたい」というリピートにつながっていくのである。

菅野潔（すがのきよし）

都ホテル東京（現シエラトン都ホテル東京）、ホテル西洋銀座（開発準備室、予約、営業、事業開発室などの各部マネジャー歴任）、国内初の総合会員制ホテル・ウラク青山（取締役総支配人）を経て、2003年ホスピタリティマネジメント（株）を設立。ホテル西洋銀座当時よりコンサルティング業務、ホスピタリティ研修、マーケティングリサーチなどを手がける。現在は、ホテル、旅館、飲食ビジネスの経営改善、事業評価、新規開業サポート、教育研修、サービスオリエンティ調査なども手がけると同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数あり。