

# 宿泊産業の経営改革 (奈良県観光の産業力強化に向けて)

## 1. 宿泊産業の現況

観光産業、中でも宿泊産業は、国内はもとより世界的に経済の成熟化が進む中で、次世代産業としての期待が高い分野である。

特に、奈良県は、国宝・重文の数においては47都道府県中3番目に多く、また、県域内に3つの世界遺産を有するなど、歴史・文化・伝統、さらには自然において豊富な観光資源に恵まれる。

しかしながら、産業としての観光の柱ともいべき宿泊産業においては、宿泊施設数、客室数は、文化財保護・風致保全等の面で立地上の制約が多いこともあって、全国でも最下位水準にあり、宿泊者数も低迷しているのが現状である。ハード面での制約が多い中、宿泊施設の稼働率の向上、また、そのためのマネジメント力の向上を図っていくことは、観光産業の喫緊の課題となっている。

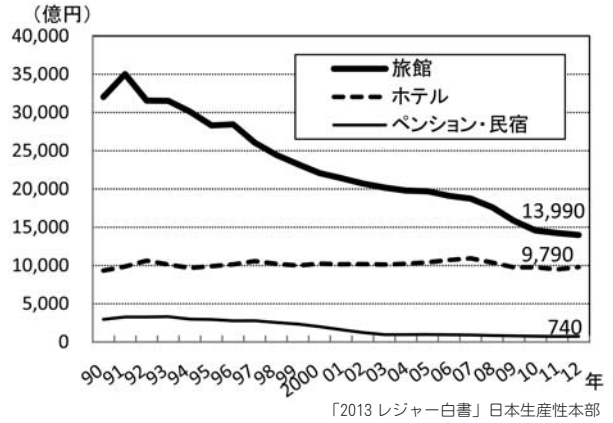
## 2. 景気低迷と宿泊観光市場の縮小

国内の宿泊市場は、1990年代のバブル経済の崩壊による長期低迷から脱していない状況であり、さらに、08年のいわゆるリーマンショックと、11年の東日本大震災も大きな痛手となっている。

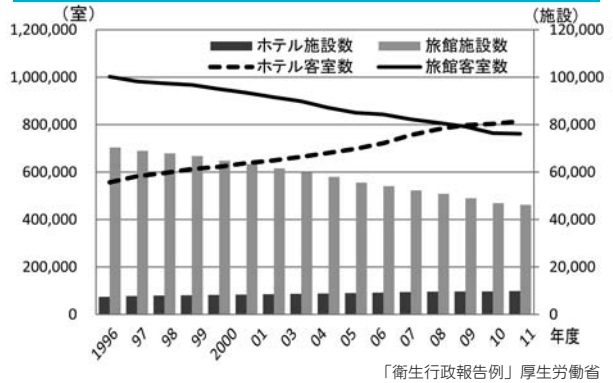
レジャー白書によると、旅館は、90年代初頭をピークに約3兆5千億円から、約1兆4千億円まで約6割の縮小を見ており、また、ペンション・民宿も減少し、かろうじてホテルが約1兆円水準で横ばいを保つ状況である。

一方、宿泊サービスの供給側をみると、旅館は、施設数、客室数ともに減少傾向にあるものの緩やかな動きで、供給は過剰気味であり、また、ホテルについては、需要が横ばい・安定の中で、施設数、客室数とも増加傾向を見せ、いずれにしても供給過多の状態にあり、観光地間、宿泊施設間の競合は激化が進んでいる。

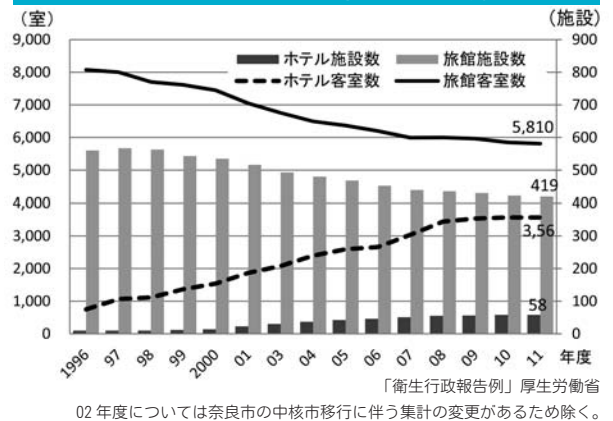
宿泊関連余暇市場の推移



ホテル・旅館の施設数と客室推移 (全国)



ホテル・旅館の施設数と客室推移 (奈良県)



奈良県内の状況を見ると、旅館が減少する中、ホテルが施設数、客室数とも堅調な増加を見ている。特に近年は、数百室規模の宿泊に特化したビジネスホテル系ホテルチェーンの進出が相次いでおり、観光客にも人気が高い。

ホテルチェーンは、全国規模の展開により高い知名度とマーケティング力を持ち、また、近代化されたマネジメントにより、高度な財務管理・コスト管理、人材教育とマニュアル化による同質化された高いサービスを備え、リーズナブルな価格でコストパフォーマンスも高いのが特徴である。

シティホテルと異なり、マンション建築用程度の比較的狭い用地に建設が可能で、シングルルームを基本として客室数も多く、また、ほとんどが朝食のみを提供し、本格的なレストランを持たないことから、低コストオペレーションを可能としており価格競争力も強い。

ただ、価格だけではなく、提供される料理の品質、サービスや雰囲気などを評価し、価値を感じれば、少々高くても買うという観光客も多く、支払に対して最大限の満足を求める「バリュー・フォー・マネー」という価値尺度が消費行動において台頭している。

景気沈滞の中で価格を下げて勝つことができるのは、大手チェーンだけである。既存の宿泊施設としては、早急に事業を見直し、コストの改善は当然のこと、サービス品質の向上を図ることで、多様なニーズを持つ宿泊客に感動を与えることが重要化している。

### 3. サービス・マーケティング

#### (1) 宿泊業におけるマーケティングの重要

販売は事業活動で最も重要な点であるが、それを円滑に行う仕組み作りがマーケティングである。伝統的なマーケティング戦略においては、伝統的に次の「4P」を柱としたマーケティングが展開される。

①価格戦略 (PRICE)：販売価格、価格設定方針  
コストを賄える価格であるか、消費者・需要家

が納得し、買ってもらえる価格であるか、ライバル企業と比較して、買ってもらえる価格であるかを勘案した価格付けを行う。また、事業戦略に基づき、あえて低価格を設定しシェア拡大を図る「浸透価格政策」、あるいは、新製品等で、ライバル企業の参入前に開発コストを回収すべく高価格を設定する「上澄み吸収価格政策」等を検討。

②商品 (PRODUCT)：どのような商品・サービスを扱っているのか

あって当たり前の商品は揃えているか、ライバル企業と異なるオリジナル商品はあるか、また、何を戦略的・重点的に力を入れる商品としていくか、等の検討。

③販売チャネル (PLACE)：商品・サービス特性から、売り方は妥当か。

特約店・代理店を活用するか、問屋を通じるか、店舗販売／無店舗販売か、ネット販売か、等の適切な販売ルート政策。

④プロモーション戦略 (PROMOTION)

マスメディア (新聞・雑誌・包装) 広告、ネット広告、チラシ配布、DM、販売パンフレット、街頭キャンペーン、ホームページ・マスコミ上でのパブリシティの活用、等々による販売促進政策。

#### (2) 宿泊サービスという「商品」の特性

さらに、サービスにおいては、マーケティングにおける第一人者の経営学者であるフィリップ・コトラーは、サービスの特質に基づいたサービス・マーケティングの概念を打ち出している。

サービスという「商品」は、モノとは異なる特殊性を持つ。基本的なものとして、

- ・無形性 (モノと異なり形が無い)
- ・非貯蔵性 (予め在庫しておくことができない)
- ・不可逆性 (いったん提供すれば元に戻せない)

- ・一過性・同時性（提供と消費が同時に行われ、提供が済めば時間と共にサービスは終わる）
- ・需要の時期的集中性（需要は、季節や月、週、1日の時間帯などによって様々に変動）
- ・労働集約性（サービスの提供は、その多くが「人的活動」に委ねられている）

などの基本的な特性がある。

つまり、サービス業においては、顧客が、宿泊施設やその従業員に相対する一瞬一瞬において抱く、個人的で直感的な印象が、好感あるいは嫌悪感に結びつき、満足を得られるかにつながっていく。そのため、「真実の瞬間 (moment of truth)」などとも呼ばれる。

特に宿泊業においては、さまざまな要素が必要となり、その中心的なものだけでも、専門技術の提供／専門知識の提供／労働力の提供／物の提供／情報の提供／娯楽の提供／安全の提供／精神的・心理的満足感の提供／健康・美・清潔の提供、等々多岐に渡る。

もちろん、宿泊業は立地産業、装置産業でもあるため、風光明媚な観光地に立地する、交通の便が良い、温泉風呂がある、センスの良い内外装であるなどといった点も重要であるが、それだけではリピーターは呼び込めない。旅行者は、非日常性、そして「感動」を求めているのである。

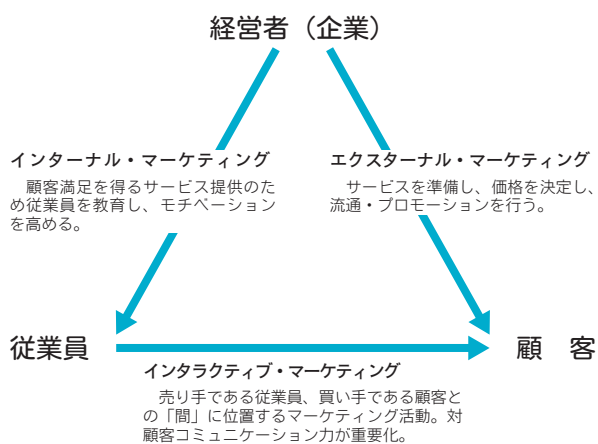
### （3）感動を生むサービス・マーケティング

目に見えない商品であるサービスは、品質の変動性、あるいは、顧客に応じて提供するサービスが異なるケースがあることから、サービスにおけるマーケティングでは、その生産者であり販売者でもある「接客要員」が重要な役割を持つ。

前述の「4P」を柱とするマーケティングは、企業から顧客、つまり外部者へ対してのエクスター

ナル・マーケティングと呼ばれ、それに加えて、サービス・マーケティングでは、接客要員（従業員）と、企業、顧客のそれぞれの間インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングが行われる。

### サービス業における3つのマーケティング・タイプ



#### ①エクスターナル・マーケティング

企業（宿泊施設）が顧客に対して行う、通常のマーケティング。サービスの品揃え、価格決定、流通・プロモーションを展開する活動である。

#### ②インターナル・マーケティング

旅館・ホテル業（サービス業）においては、直接的に宿泊客（顧客）に相対し、サービスを提供する自社従業員こそが「商品」であり、その資質が極めて重要になる。

そのため、インターナル・マーケティングは、顧客が満足するサービスの提供を行えるように、従業員を教育・訓練するとともに、常に高いモチベーションを持ち続けられるように、従業員満足度を高めようとするものである。

#### ③インタラクティブ・マーケティング

インタラクティブ（相互）・マーケティングは、売り手である自社従業員と、買い手である顧客との「間」に位置するマーケティング活動である。

従業員が、直接的に個別の顧客に接する中で、顧客のニーズをくみ取り、そして、ニーズに沿ったサービスを提供するといった、相互のやり取りの中で生じる関係であり、当然、従業員の感情や態度、資質・スキルも重要な顧客満足要素である。

そのため、サービス業においてはもっとも重要視されるべきものであるといえる。

#### (4) 新規客から顧客、ファン、サポーターへ

宿泊業のサービスにおいては、まず基本は、接客要員がマニュアルに基づいた同質的なサービス水準を維持することである。

また、宿泊業は装置産業でもあることから、清潔に保つ施設メンテナンスと、宿泊者ニーズに沿うようなハードの設置も必要である。

しかし、旅行者の生活水準が高まり、自宅にはすでに大抵のハードは整っていることもあり、同質的なサービスやハードだけでは、不満を作らないことはできるが、満足を得ることは難しい。

マニュアルを超えて、「真のおもてなしの心」すなわち「ホスピタリティ」を伴わなければ意味がない。「ハート」のこもらないサービスでは、エクスターナル・マーケティングも、接客テクニックの向上も用をなさないといえる。

ホテル・旅館は演出業であり、宿泊客に「感動」を与えることが、リピートの原動力である。

そのためには、接客要員が積極的に顧客との接点を作ることが第一歩であり、その中で、顧客ニーズの機微をつかみ取り、親身におもてなしをすることで「感動」が生まれ、見込み客から新規客に導き、さらに、新規客を顧客（リピート顧客）へ、顧客を優良顧客へ、優良顧客をファンやサポーターへと進化させることができる。

どのようなビジネスでも、新規客を相手にして

いるだけでは成り立たない。見込み客から、顧客、ファン・サポーターに進化させることが、企業の存続、成長には欠かせない。

## 4. 奈良県宿泊産業の現状と課題

国際観光都市である奈良県であるが、宿泊業の産業としての地位は全国的に見て低い。そこで、その現状と課題について、象徴的な宿泊施設ヒアリング内容を交えながらみていく。

### (1) 経営近代化への対応

#### (A) 顧客満足産業へ…スタッフ育成（従業員満足度・教育を顧客満足へ）

①従業員教育システムは構築されておらず、現場まかせの施設が多い

- ・人員不足で、教育に十分に手が回らない。
- ・即戦力の中途採用が中心で、新卒者をじっくり育てている余裕はない。
- ・教育期間を設ける余裕はなく、見よう見まね的なOJT。

#### (B) ネット時代のマーケティングと情報発信

#### 旅行代理店依存度とインターネット予約の推移

(単位：%)

	年度	平均	大旅館	中旅館	小旅館
旅行業依存度	平成 18 年	67.0	71.1	61.4	39.9
	19 年	61.9	62.5	59.8	37.1
	20 年	66.3	70.2	59.2	38.3
	21 年	61.1	62.6	60.2	46.7
	22 年	58.2	60.0	57.8	38.8
インターネット 経由の宿泊人員	平成 18 年	8.3	6.3	11.6	17.5
	19 年	9.3	7.0	12.6	18.4
	20 年	11.4	8.8	14.7	25.4
	21 年	14.2	12.8	15.3	27.0
	22 年	14.7	14.1	14.7	23.1
(うち) 自社サイト	平成 18 年	4.2	3.7	4.7	9.0
	19 年	5.7	4.0	8.5	10.2
	20 年	5.9	4.3	8.3	11.5
	21 年	6.2	5.3	6.9	11.4
	22 年	5.5	5.1	5.6	11.8
	23 年	6.2	5.6	6.5	17.8

※調査では「うち自社サイト」として宿泊人員を設問している。  
集計では、年間延べ宿泊人員を分母として算出している。  
2011 年度の経営状況（日本旅館協会：国際観光旅館営業状況等統計調査）

① ネットエージェント（インターネットによる旅行代理店）の利用が進んでいる

▷ ネットエージェント利用により若年層宿泊客の取り込みが進んでいる。

▷ 積極的ネット活用施設と高齢経営者に多いネット消極施設の二極化が進んでいる。

▷ ネットエージェントにより中心的な客層が異なることから、季節等による使い分けも見られる。

- ネットの発達で若い層、女性客も増えてきており、若い女性向けマーケティングを開始。
- プロモーションページをネット掲載。費用を地域内の施設で分担し費用対効果は高かった。
- ネットエージェント加盟以来若いペアが増えた。クチコミへの返信は主人自らが行い、できるだけひねったものにして印象付け。
- クチコミに何を書かれるかわからない点が不安。
- 宿泊施設経営者の高齢化が進んでおり、ネットエージェント利用に消極的になりがちで、格差が出始めている。
- オフシーズンは低価格が売りのネットエージェント。シーズン中は従来からのネットエージェントを使いわけ。

② リアルエージェント（店舗営業の旅行代理店）は、やはり安定的集客面では当面重要であるが、徐々にネットエージェントの比率を高める方針の施設が多い。

- 7割超の客室をリアルエージェントに提供しているが、近年、募集ツアーは宿泊者数が不安定で、自社販売可能数が読めずオーバーブッキングが発生しかねない難しさがある。
- 大手旅行代理店経由が8割。
- リアルエージェントの安定集客、プラス、その穴を埋めるネットエージェント。

③ 独自のサービスや経営努力はクチコミなどで広がり、良い結果に結びついている。ただ、悪いクチコミへの不安も強い。

- 従業員に奈良ソムリエ検定受験を必須化。手当を支給。
- 従業員が観光に関する知識を持つことで、会話が弾む効果が生まれ好印象。
- 体験プログラムを準備。根強い人気。
- 地元ガイドと行くウォークが根強い人気。
- 接客担当者が接客中に得た情報は、顧客データとして登録している。

④ 効率的な情報発信が重要。業界や行政との連携によるしっかりとしたパンフレット、また、最新情報や地域でしかわからない情報にニーズが高い。

- 県内観光地の位置関係が認知されていないことも多く、県内周遊のネックに。宿泊客からパンフレット類の要望は多い。
- ネットに埋没しないために地域ぐるみの情報発信が大事
- 新しくできたお店の情報が欲しがる。
- 県のパンフレット「巡る奈良」は整備されていて良い。自社の手造りでは使い物にならない。
- ボランティアガイドをし、生きた情報の提供。
- 奈良にはじめて泊まるお客様が多い。県内観光地の位置関係が認知されていない。

## （2）マネジメントの強化

### （A）財務管理／コスト削減

① 宿泊産業は装置産業であり、施設・機器の新設やメンテナンス、更新が重要。

▷ 温泉（露天風呂・家族風呂）はキラーコンテンツ。一方、建築規制等の影響で許可がとれない。

▷ 業績低迷の施設はメンテナンスができておらず、

それが原因で客を呼び込めない悪循環。

- 露天風呂（温泉ではない）は予想外の人気。
- 近年のニーズに合わせて「貸切風呂」（家族風呂）を増設。
- 近年は、一般家庭の方が旅館より整備されてきれい。旅館が勝てるのは露天風呂、展望風呂などであり、是非必要な設備と言える。
- 露天風呂を作りたいが、風致地区、景観保全、高さ制限等々の規制があり、建築許可が難しい。
- 個室温泉付き離れを増築して人気。
- 天然温泉を掘削。天然温泉が有るだけでよるこんで来館する人も多い。

②利益率の低い飲食部門の外部委託が増加。宿泊部門の収益が飲食部門の赤字を補てん。

- レストラン改修を機に外部委託制度導入。
- 朝食スタッフ、清掃は会社が外部委託。また、機械化推進等で、極力自社人員の削減
- レストラン、バーがあるが、外部委託。

#### （B）業務プロセスの改善・効率化

①オーナー経営の施設が多く、家族経営的になりがち。経営の結果を評価するシステムが確立している施設は極めてまれ。

②名物食材・土産の開発や地域物産のPRは、顧客満足に結びつくほか、収益源の多角化にもつながる。

- 地域食材を使ったお菓子を開発・製造販売。以前は通信販売も行い高い人気を得た。
- 地域の素材を使った特産品や、自社開発の特産品の開発に力を入れており、ネットで情報発信。自施設内のほかネット販売もしている。
- 名物の鍋材料の通信販売を開始。

③宿泊者の低農薬野菜・有機栽培等へのこだわりが強まっており、それらを使った料理は人気。ただ、食材の安定供給は課題。

- 自施設の農園で新鮮・低農薬野菜を調達。ヤマトポーク、大和肉鶏なども使用。
- 民宿経営者が集まり料理講習会を行っている。地元食材や自前の野菜を目玉になる食材として使っている。
- 山菜や手作りこんにゃくなどを元に、「素朴感」「ヘルシー」を前面に出すが、安定供給に難。
- 低農薬栽培の契約農家がある。
- 有機栽培の農場を所有。専任スタッフを置き、大和野菜などを栽培。

④ここでしか食べられないという料理の開発は欠かせない。地域特有の物語が自然と感じられる料理は人気も高い。

- 料理は全部自前で作る。おふくろの味が人気。野菜ものおいしい。自家栽培している。
- 地の食材を使った手作り料理が人気。地のものしか使わず、干物やみそなどは自家製。創業以来の手作りレシピが代々伝わる。
- 木製の食器を使用しており、徹底的に山の宿としての独自性を出す。
- 社内コンテストを行い、新しい料理等の企画を常に行っている。
- 古代料理や、健康志向のデザートとして野菜スイーツを開発。
- 近年のB級グルメブームに乗って、名物料理を開発中。

#### （C）修学旅行（教育旅行）誘致

◦ エージェントに頼らざるを得ない修学旅行。誘致体験学習では外部施設の利用という工夫。キャパ不足の施設では合宿などの中小グループを誘致。近年は、進学校や進学塾の勉強合宿も増加。

- 体験学習を自施設内ではできない場合公共施設を利用。近隣宿泊施設と共同で行うことも。

- 修学旅行誘致営業は旅行代理店向けに行っている。日程的に受け入れられるかどうかは不安定なので、旅行代理店で調整。学校に直接営業はできない。
- 修学旅行は、旅行代理店にプランを提案。
- 伝統工芸などの事業者と提携し、宿泊客が伝統的産業等を体験。
- 奈良は日本史の学習の場として名門高校の先生に人気。

## 5. 経営マネジメントの強化

宿泊産業特有の特殊性を踏まえて、経営マネジメントについて代表的な手法をみていく。

サービス・マーケティングには、先述の通り様々な特性があり、時として、経営上でマイナス面の影響を及ぼすことから、それに対応したマーケティング手法に留意する必要がある。

### (1) 戦略策定における留意点

#### ①競争優位を築く独自化と集中化

市場で競争優位を築く戦略として、

##### (a)コストリーダーシップ

競合他社よりも低いコストを実現することにより、競争優位を確立する。

##### (b)差別化戦略

競合他社の商品と比較して、機能やサービス面において強みとなる差異を設けることで競争優位性を確立する。

##### (c)集中化戦略

地域、顧客などで特定の市場セグメントにターゲットを絞り込み、自社の経営資源を集中し、その分野で競争優位を確立する。

が唱えられている。

他の宿泊施設よりも強みとなる差異を創造、あ

るいは見つけ出し、また、特に、中小規模の宿泊施設においては、投入できる経営資源もかぎられることから、市場セグメントを細分化し、客層の明確化を図ることが重要である。

#### ②経営者の意識改革と実態把握

(a)売上高と収益の過去データ、目標値を常に念頭に置く。

(b)その時々、どこでどのような業務が行われているかを理解し、その命令系統も把握する。

(c)自施設のコンセプト、ターゲット、弱み・強みを把握し、日常的な業務をチェックする。

(d)確固とした戦略を描き、そのために何をなすべきかを常に考える。

#### ③自社の強みとは何かを探る。

(a)顧客は、不況期の絶対的価格の安さ追求から、個性を主張、本物を求め始めた。

(b)低価格は、競争相手もすぐに対処してくる。経営がうまくいかなくなると経費削減に走るが、顧客の視点は忘れ去られがち。

#### ④皆のベクトルが同じ方向に向いているか。

他の旅館と比べて負けていない点、お客様に褒められた点など、強みは何かについて、皆で探し出す。

⑤バリュー・フォア・マネーの尺度は、強みの数で決まってくる。また、従業員の達成感が芽生えれば、連帯感となって新しい強みを増やしていく。

### (2) オペレーションの見直しに向けて

#### ①お客様の研究でリピーター化

- クレームについては、即座に行動し対策を打ち出し、お客様に報告。

- クレームが通ると54%がリピーターになるといわれる。

- クレーム対応の中で親密化、特定化、固定化、

組織化を図る。

- ・無理／理不尽なクレームについては、コンセプトを説明。

## ②オペレーションの見直し

団体客の減少、個人客の増加。旅館へ泊まること自体が目的化する中、温泉・料理・接客など、人それぞれで満足するポイントが違う。

いかにしてそれを早くくみ取り、必要でないサービスを削りながら、価格相応の価値・満足感を与えられるか（バリュー・フォア・マネー）が問われる。

## 6. オペレーションの強化

### （1）ホテル・旅館経営の問題点

大手ホテルチェーンの系列ホテルを別にして、地場のホテル・旅館は中小、零細規模の施設が多く、下記のような独自のマーケティング力や財務管理力などに乏しいケースも多い。

- （i）マーケティング力の不足
- （ii）旅行代理店への依存
- （iii）原価管理意識の希薄さ
- （iiii）脆弱な財務体質

そのため、観光地における施設連携により規模の経済性を追求する必要があり、広告・宣伝や仕入れ共同化なども図っていく必要がある。

### （2）販売促進の留意点

競争激化の中、多施設に追随して値引きしてでも宿泊客数維持を第一として、結局利益が乗っていないというケース。また、デフレ経済の中で、宿泊客数はあまり変化していないが、単価が毎年連続で低下しているというケースも多い。

<損益分岐点を算出し、経費削減施策に結びつける>

#### ①エージェント手数料の再検討

エージェントからの送客においては、バウチャーやクーポンなどの金額には高いエージェント手数料が掛けられている。宿泊施設にとっては利益の圧迫要因であり、そのため、サービスや料理のコストを削った場合、高い料金を払っている宿泊客のクレームや悪印象につながる懸念がある。

やはり、損益分岐点の分析が重要で、価格プランが分岐点を下回ることをエージェントに認識してもらう必要があり、また、自社企画の低料金プランやオフシーズンの低価格設定等においても同様に損益分岐点の確認が必要である。

#### ②売上増加（維持）<閑散期の集客>

##### （a）地元客の確保

冬季平日限定割引プラン／地元新聞折り込み広告／リピーター向けダイレクトメール／地元企業や老人会等の集まりにトップセールス

##### （b）インターネット対策

##### （c）館内消費の向上

～館内を出歩ける工夫～

- ・地のモノ、旬のモノ、当地限定特産品、オリジナル商品開発、客室での茶菓子、夕・朝食で好評の食材等の品揃えとアピール。
- ・試食品の増強、お菓子の販売単価引き下げ。
- ・中高年齢者向け高級土産品の増強。
- ・館内滞在中はお金を持たなくても買い物できる仕組み。
- ・ラウンジでは、女性好みのデザートや、夜食の提供。

### （3）インターネット時代のマーケティングと情報発信

#### ①情報センスを高める

- ・「情報を発信した者のみが、情報を一人占めできる」時代。情報を発信すれば、その何十倍も



の情報が集まる。それを知っている企業はこれから強くなる。

## ②インターネット対策

### (a)ホームページの内容充実と定期的メンテナンス強化

- 日々のブログ等の発信と、空室状況、新着情報の充実、3秒間で自施設を印象付ける。
- その他、期間限定プラン、季節料理、地域イベント情報の発信。

### (b)検索エンジンの強化

- キーワード<メタタグ>対策、リンク情報充実。
- 直接予約比率の向上。(ネット情報による誘客)

## ③パブリシティの活用

- 地元紙に対して、一般的な商業広告ではなく、記事として掲載してもらう。
- 施設のコンセプトにあったターゲット層向けのメディア。記者の夫婦無料招待。イベント情報を定期的に送付。

## (4) 財務管理／コスト削減

ホテル・旅館業は、本来粗利益率の高い業種だが、きちんと管理しないと原価率が高まる危険性がある。特に板場は聖域となっているケースも多く、食材仕入れ価格の見直しも必要である。

また、固定費の割合が高く、そのため損益分岐点が高くなる可能性があり、販管費(販売費及び一般管理費)、およびその中心である人件費の削減が必要となるケースが多い。

ただ、サービス産業という特性から、拙速な人員削減やパート・アルバイトなどの非正規従業員化、また、水光熱費などの宿泊客に直接影響する経費削減は慎重に行う必要がある。

## ①人件費削減(役員報酬)

- 役員報酬は業績に見合ったものか。
- 業績に対する経営者の責任と改革の本気度を従業員に示す。

## ②給与手当、雑給、外注委託費削減

- モラル維持のため、アンケートで評判の良かった従業員等を表彰。
- 閑散期の閑散日を基準に正社員雇用。非正規社員雇用により人件費を固定費から変動費に。
- 正規社員の多能化による生産性の向上。
- 業務ごとにパートを雇用するよりは、多職務を担当してもらう。

## ③パート化促進により外注委託費を最小限に

- パート客室係のシフトを、宿泊予約に合わせたキメの細かなものにする。
- 派遣会社との料金交渉。

## ④食材原価

- 現場に任せきり、あるいは全体として漠然とした管理が多く、よく把握できていない。

### (i)メニュー見直し

低料金の団体客から、高級顧客までカバーし、多種類に及ぶ。板長にも管理できない。メニューごとの原価管理が行き届かず、原価上昇の原因で、絞り込みが必要。

- 基本宿泊料での原価を設定し、宿泊料金ランクに応じて追加や高級食材化を図る。
- アンケートや食べ残し状況を定期的に行い、メニュー更改時に反映。

### (ii)仕入れ単価と数量チェック。

仕入れ業者との取引が長くなるにつれてチェックが緩む。

- データ化により価格推移等をチェック。
- 価格交渉、検品を社長自らが行う。あるいは他部署(フロント等)が行い牽制する。

(iii)在庫管理。

- ・冷蔵庫内チェック。月中宿泊者数と原価表の調理可能数量等を照合・食材ロスチェック。

#### ④人員効率の最適化

- ・5分ごとに仕事をチェック。本当に忙しい時間は限られ、部署ごとに繁閑の時間帯が異なる。
- ・昔からの仕事を変えることには消極的。
- ・組織図の改定により、応援体制・兼務体制を明確化。

#### ⑤アメニティグッズのコスト削減

地球環境の保全が注目される中、「使い捨て」意識を改めるとともに、「エコ」活動推進に絡めて、アメニティグッズ等の見直しやシーツクリーニングの節約などの対応が必要である。

サービス低下で顧客満足度を落としかねないが、「エコ」を前面に押し出すことで、宿泊客の納得を得ているケースもある。

## 7. 最後に…観光地奈良の活性化

これまで見てきた観光業の現状と課題、宿泊産業の特殊性を踏まえて、最後に、奈良の持つポテンシャルを生かすため、今後の方向性をみていく。

### (1) 教育旅行等の学生団体の誘致

①修学旅行においては、目的と目的地は多様化し、旅行先での地域色のある「体験型」が増えているが、学習の場としての奈良人気は根強く、名門校の定例的訪問もみられている。

また、従来の「学習環境」「安全・安心」に加え、「アレルギー対応」など、学校やPTA側が宿泊施設に求める内容も高度化している。

▷学習に関するニーズや、学校・PTA側の安全安心を求めるニーズに、積極的に対応した企画の立案や、受け入れ態勢の構築が必要となっている。

▷体験学習では、地域の特徴や特産物の魅力を生かした外部施設の利用や、外部からの招へいなどの工夫が、バリエーションに富んだプラン作りという点で効果的といえる。

▷修学旅行については、旅行代理店代理店による日程調整が必要なことから、個別宿泊施設が学校へ直接的に誘致することは難しい。そのため、体験学習メニューづくりやプランニングを、エリアとしてアピールしていくことが必要である。

②合宿は宿泊施設のキャパシティに合わせて、学校・塾やサークルへの直接セールスも可能で、セールス活動が生かせる分野である。また、最近、受験合宿等の専門旅行代理店のルートも出来ている。

### (2) 料理・食材

料理や名物食材は、旅行者が「非日常」を堪能する基本的な観光資源でもあり、近年の「地産地消」の動きは旅行者ニーズにまで及んでいる。

また、食材についての「健康／安全／安心志向」も高まりつつあり、上質で物語性に富んだ地域特産食材の開発や料理の開発は、観光産業・宿泊産業にとって喫緊の課題である。

▷地域食材の創造と安定供給の確保のため、自家農園や契約農家を持つ施設も増えており、一方、農業分野では6次産業化として、地域らしさを持った食材の開発が活発化している。

地域食材については、現状では安定需要・安定供給の確保がネックとなっており、そのため、地域ぐるみの取り組みも必要となる。

▷食材の「地産地消」人気は根強く、また、真似のできない地域の手作り料理は宿泊客の評価も高い。さらに、地域の文化／歴史／風土からの物語性もあり、ブランド力育成の基本ともいえる。

▷地域性を前面に押し出した料理と食材の開発は、上質であるに越したことはないが、近年のB級グルメブームに見られるように、高級である必要は必ずしもない。また、食や食材についての「いわれ」を説明することは、旅行者の求める物語性の付与にも効果的である。

### (3) 誘客・宿泊予約

古くからの観光地である奈良県内の多くの宿泊施設は、安定的であった団体客に重心を置き、また、誘客については大手のリアルエージェントに依存し、年間契約で客室を提供する「部屋売り」を行っている。つまり、自由に販売できる客室は限られることから、独自の誘客活動を活発に行えない要因であった。

▷近年の団体旅行の減少により「部屋売り」分の客室が埋まりにくくなっており、稼働率向上に向けて、今後、エージェントへの「部屋売り」を縮小し、独自の誘客活動を活発化させることが生き残りの条件ともなっている。

▷近年、インターネットが普及する中で、ネットを利用した代理店（ネットエージェント）や自社独自のホームページからの予約が急成長しており、リアルエージェント依存からネット予約移行への対応の遅れにより業績格差が発生している。

▷ネットエージェントによる有料・無料の利用講習会、ワークショップ等が活発に行われており、それらへの参加がネットエージェント活用のかっかけとなった宿泊施設も多い。

### (4) 経営の多角化／収益機会の拡大

▷地域性に根差した開発食材の商品化により、宿泊客のみではなく広く消費者全般の間に人気を広まり、将来的な収益の柱として期待されているケースも増えている。

▷結婚式・披露宴・飲食等は、宿泊施設の本来業務の一つである。最近では、奈良の古社寺での「和式婚礼」が見直されてきているが、宿泊業を発展させるための収益機会として、顧客ニーズを捉えた積極的な対応が求められる。

### (5) サービス品質の評価体制

▷サービス品質を保証すべきマニュアル制作や講師を招いた研修等により、ベンチマークとなるサービス品質を社内に徹底することが第一歩となる。

▷客室備え付けのアンケート等により宿泊客の満足度を常時チェックし、良かったとされた点や悪かったとされた点を、朝礼等で全従業員に徹底し、早急に対応することが必要。

また、近年は、ネットエージェントを利用している施設も多いことから、ネット上のクチコミも常時チェックが必要である。

### (6) 人材育成（従業員教育体制）

サービス・マーケティングにおいては、接客要員は、顧客満足とリピートと呼ぶ最も重要な要因の一つ。また、奈良を訪れる宿泊客の多くは、歴史文化に対して高度な情報を持っている場合が多く、対応する人材に求められる水準も高い。

しかし、多くの施設で非正規従業員の占める割合が大きいのが実情で、そのため、従業員の接客能力の水準を保証することが難しく、また、マニュアルが整備されている施設も少ない。

▷接客専門人材の雇用や、研修会の実施による接客力の強化を図ること、また、マニュアル制作により、接客を始めとしたサービスのベンチマークを全従業員に浸透させ、サービス品質管理の基本とする必要がある。

▷近代的な経営で著名なホテルチェーンでは、本部指示によりサービス品質の管理プロセスが確

立しているケースもみられる。

- ▷また、地域の歴史・文化の勉強を奨励し、従業員のモチベーションを高めるため、特別なインセンティブを付与するなど効果的である。

### (7) 施設整備

宿泊産業は典型的な装置産業の一つであるが、経営不振の施設はメンテナンスができておらず、それが原因で客を呼び込めないといった悪循環に陥っている。

- ▷定期的なメンテナンスやリニューアルの実施は、稼働率アップがみられ確実に顧客満足に結びついている。宿泊施設のハード整備については、快適な宿泊環境という面は当然だが、旅行者が求める「非日常性」の創出にも欠かせない。
- ▷観光における風呂に対するニーズは強く、低温の温泉であっても人気は高く、投資に見合う温泉設置の効果は如実に表れている。また、単なる風呂であっても、展望風呂、貸切風呂等々の演出により、宿泊客誘致は可能といえる。

### (8) 独自のサービス開発と宿泊プラン開発

- ▷顧客ニーズを見極めた宿泊施設独自のサービスや経営努力は、口コミなどで広がり、よい結果に結びついている。また、人と人のおもてなしの触れ合いも好印象で、サービスの基本といえる。
- ▷奈良県観光においては、歴史・伝統に依存し続けたことで「いつ来ても変わり映えがしない」というイメージを生んでいる。そのため、リピーターの確保に向けて、宿泊施設は、新しい地域文化の掘り起こしを行い、旅行コーディネーター、プロデューサーとしての新しい提案をおこなっていくことは不可欠である。
- ▷「変わらないところが良い」とするヘビーユーザーも多いが、サービス担当者の対応技術・ノ

ウハウが重要となる。

- ▷県内宿泊施設では、文化イベントや社寺の特別拝観など、集客力のある行事を望む声は多い。しかし、宿泊施設単独では困難な場合も多く、地域の観光事業者、住民、他産業事業者等との連携による地域文化の掘り起こしと付加価値化に、積極的に取り組む必要がある。

### (9) 代理店に地域を売り込む情報発信

- ▷旅行代理店においても、安定的な宿泊客勧誘のために、営業ツールとなる商品を求めている。そのため、地域では、宿泊旅行プランの元となる地域のイベント・行事の企画の活発化が必要であるが、さらには、旅行代理店を始めとした各方面でのPR活動の準備に向けて、半年程度前には、日程や内容が決定されていることが必須といえる。(山城 満)

#### 【参考文献】

- 「2013 レジャー白書」 (公財) 日本生産性本部
- 「国土交通白書 2013」 国土交通省
- 「ホテル業界の動向とカラクリがよーくわかる本」 中村恵二著 (株)秀和システム
- 「巡るサービス」 近藤寛和著 オータパブリケーションズ
- 「おもてなしの経営学」 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム著 創生社
- 「1泊4980円のスーパーホテルがなぜ「顧客満足度」日本一になれたのか？」 山本梁介 アスコム
- 「旅館再生の教科書」 南原竜樹著 ATパブリケーション
- 「稼働率89%リピート率70%顧客がキャンセル待ちするホテルで行われていること」 峰如之介著 ダイヤモンド社
- 「スーパーマーケットのバリューイノベーション」 水元均著 商業界
- 「なぜビジネスホテルは1泊四千元でやっていけるのか」 牧野知弘著 祥伝社
- 「日本経営品質賞とは何か」 日本生産性本部 生産性出版
- 「2013年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」 同上
- 「銀行法務21別冊事業再生シリーズ」
- 「旅館・ホテル経営の再生と実務」 経済法令研究会
- 「国際観光旅館営業状況等統計調査 平成24年度」 (一社) 日本旅行協会
- 「ホテル企業会計完全マスター」 山口祐司監修 柴田書店