



そのホテルの「個性」を全面に打ち出した 戦略的な施設づくり・運営が不況克服のカギに

■■■
善忠(株)●代表取締役 小川一雄氏

善忠(株)は、新潟県上越市の北陸自動車道・上越IC至近の国道8号線沿いで2店舗・36ルームのレジャーホテルを運営。ソフト重視の運営戦略に注力し、地域一番店としての売上げを長年にわたり維持している。同社代表取締役・小川一雄氏に伺った。

【2008年の既存店舗の実績】

既存2店舗の売上実績は、対前年比104%という数値で推移しています。景気低迷により業界全体として売上げの減少がいわゆるなか、対前年比でプラスの実績を残したわけですが、当社としては苦戦という意識が強く、納得した数字とはいえません。

それというのも、昨年2号店の「CASAGRANDE」(20室)において、生地から手づくりの“ピッツァ”など、イタリアンメニューに特化した本格的な飲食メニューの提供に注力し大幅な売上げアップを実現したわけですが、その一方で1号店の「CASABLANCA」(16室)が売上げ減となってしまったのです。もともと2号店のCASAGRANDEは、CASABLANCAが週末などにウエイティングが多く出ることから、その“受け皿”として開発し、両ホテルが車で3分という至近の距離であることから、2ホテル・36ルームの規模で、地域一番店としての売上げを目指すという考え方で取り組んでいました。地方都市という小さなマーケットながら、従来ならばその戦略は十分に成り立ったはずなのですが、昨年からの景気の急激な冷え込みは予想以上のもので、結果的に自社競合という事態に陥ってしまったのです。

【今後の具体的な取組み】

CASAGRANDEでは、イタリアンに特化した本格的な飲食メニューの開発・提供に取り組んだわけですが、ピザ生地の発酵機や焼き窯の導入などにより、レジャーホテルはもとより通常のイタリアンレストランにも負けないグレードを実現しています。特に地方都市の場合は、本格的なイタリアンレストランが少ないということもあり、大きな話題性を創出することができました。

その一方、今回の飲食の充実では、それに伴う人件費アップは避けるということも前提にして取り組みました。私自身が以前にシェフとしてレストラン経営を行っていた経験を活かして、自らメニューを開発し、スタッフに徹底した調理指導を行ないました。私で対応できない部分は、スタッフを研修に行かせて学ばせています。

現在、CASAGRANDEは、1か月1室60万円台の売上げをコンスタントに維持しており、そのうち8%程度が飲食売上げですから、全20室で1か月約100万円を計上するまでになっています。人件費はそのままに飲食売上げを大幅にアップさせたことによりホテルの収益率のアップにも貢献しています。

また、良質な飲食提供が行なえれば、そのうちの人気商品をチョイスして期間限定でお客さまに無料提供するというのも実施できます。たとえば本格的なイタリアンハンバーグでも、その原価は1品当たり300円程度です。仮に月に1,500組のお客さまにハンバーグを無料提供しても、既存のお客さまの固定客化

や、飲食のアピールといった販促費と捉えれば、非常に費用対効果が高いということが出来ます。

さらに、本格的な飲食を提供するからこそ、お客さまから相応の対価をいただけるわけであり、当ホテルでは飲食の無料サービスは廃止する方向で取り組み、収益率の向上を図っています。

今後は、1号店のCASABLANCAは厨房設備が弱く戦略的な飲食提供が行なえないのですが、手づくりのドルチェなど、スイーツに特化したメニューのアピールにより、集客・売上げアップを図っていくつもりです。

【2009年のレジャーホテル業界展望】

これまでは、集客が減少しても、リニューアルによってその回復が可能でした。しかし現在は、融資環境が非常に厳しくなり大きなリニューアルが行なえないということに加えて、リニューアル効果自体が従来のように期待できないという状況が指摘できます。

そのため今後のホテル経営・運営は、そのホテルの「個性」を創出し、お客さまに効果的に訴求するという事に尽きるのではないかと思います。もちろんその個性も、他のホテルが真似できないように丹念に磨き上げることが重要です。CASAGRANDEの場合は、レジャーホテル内の飲食ではなく、“泊まれるレストラン”としての本格的な取組みに注力したのであり、それが現状の実績に結びついているのだと認識しています。

今後も厳しい経営環境は続くと思われ、こうした時代だからこそ、ホテルの個性が大きな集客力となるのです。