



「価格勝負」から「価値創出」へ 事業拡大に向けて前進に取り組む “チャレンジ”企業の経営・運営戦略

編集部

長引く景気低迷による集客・売上げ減に加え、融資環境の悪化など、レジャーホテルの経営・運営環境は依然として厳しい状況が続いている。

けれども、事業として安定成長を目指していくためには、逆風下に前進する経

営・運営の取組みが求められる。

本特集では、現状の厳しい経営・運営環境を打破すべく、ホテルづくり・運営に注力する最新のホテル事例を紹介する。

それぞれのホテル、企業は、ローコス

トリリニューアル、コンプライアンス経営、資金調達、人材教育、集客・販促戦略、飲食メニューなど、さまざまな視点・アプローチから、オーナーの経営決断のもとに、現状の困難打破に向けた取り組みに挑戦している。

■ 宿泊業としての高品質な空間・サービスの提供に注力し 地方マーケットにおいて安定した収益確保を目指す

■ 善忠(株) 代表取締役 ● 小川一雄氏

善忠(株)は、新潟県上越市で2軒、新潟市で1軒のレジャーホテルを運営し、今年3月には新潟市内で新店舗のリニューアルオープンを予定している。同社は、ソフト重視のホテル開発・運営に注力し、地方都市において、安定した売上げを維持している。

□ 休憩利用が落ち込む一方で
□ 夜の宿泊利用が堅調に推移

□ —現状のホテルの売上げ実績からお聞かせください。

小川 昨年7月に上越市でリニューアルオープンした「楽園伝説」(16室)、同じく12月にリニューアルを行なった「HOTEL CASAGRANDE」(20室)は、ともに1か月1室55万円前後の売上げで推移しています。

2ホテルの昨年11月から3か月間の売上げ実績は、対前年比98～100%といった状況です。昼間の休憩利用が落ち込む一方で、夜の宿泊利用が伸び、客単価は平均で7,800円とアップしたものの、組数減ではほぼ昨年並みといった実績です。——利用客層の変化についてはいかがですか。

小川 “目的客”の利用が増えたという印象もっています。とくに夜の宿泊は、1ホテルで月20件以上の予約利用がみられるなど、リピート率がさらに高くなっています。

昼間の休憩を中心とした、若者客や、ラブユース主体の利用客のホテルの利用頻度が減少し、さらにそうした層の利用が料金の安いホテルに流れる傾向にある一方で、快適な空間でカップルでゆったりと過ごしたいという客層が、当社ホテ

ルに集中しているということです。

従来のレジャーホテルの集客戦略としては、休憩、宿泊ともに幅広い需要を獲得するというものでしたが、とくに当社のような地方都市の場合は、高客単価の夜の宿泊需要を確実に確保するということは、安定売上げに不可欠の要素といえます。

——業界全体で売上げの低下傾向が続いていますが。

小川 当社ホテルも、全盛期は1か月1室70万円の売上げを維持していましたが、この数年、売上げは低下しています。とくに上越市内の2ホテルは、エリア内で高い料金設定を行ない、高客単価層を中心に集客してきましたが、現状の経済環境下、地方都市で2ホテル合計36室の規模で、そうした客層を取り込むことはむずかしくなっています。

ただし、レジャーホテル業界が衰退の方向に向かっているかという点、私はそうは考えていません。不況によるマーケットの縮小はすべての業界に当てはまることであり、重要なポイントは、レジャーホテルの事業特性である高い収益性が維持できているかということです。売上げが1か月1室70万円から50万円に下がっても、経常利益で40%前後を維持できるのであれば、まだまだ有望なビジネスということができます。

- 宿泊サービス業としての
- 顧客満足の徹底追求が求められる
-
-

——レジャーホテルほど収益性の高い事業は少ないということですね。

小川 ただし、レジャーホテル事業を、そうした収益性の観点だけで捉えることには私は否定的です。

かつて、一般投資家向けに高利回りを謳ったレジャーホテルファンドがいくつか登場しましたが、レジャーホテルは、宿泊サービス業であり、安定集客を維持するための質の高い空間・サービスの提供が求められます。単純な不動産投資ではないということです。顧客満足を無視して収益性だけを追い求めるのであれば、ホテルとしてのサービスレベルが低下し、固定客の獲得はむずかしいでしょう。

ホテル運営の基本は、顧客満足の追求です。お客さまに満足いただける空間・サービスの提供に注力し、その結果として高利回りが期待できるということです。

——顧客満足を実現するための考え方と

外 観



アーチ門、塔屋サイン、パームツリーの演出により外観イメージを一新。照明演出の見直しにより夜間の視認性も向上

外 壁



車庫は暖色系の塗装を実施するとともに、内照式の客室パネルを設置し、ルーム空間を効果的にアピール

しては。

小川 これまでのレジャーホテルの考え方は、最新設備をフル装備し、さまざまな遊びの提案を行なうというものでしたが、今後のホテル運営においては、費用対効果ということがさらに重要になります。そのため、「お客さまのニーズに絞ったサービス提供」ということが大きなポイントになるのです。そのため当社ホテルでは、リニューアルの際に、カラオケなどの各種アミューズメントはすべて客室から外しました。

その一方で、客室空間としての快適性

や利便性の向上、それと、これは当社ホテルの特長なのですが、質の高い飲食メニューの開発・提供に注力しています。たとえばインターネットを業界でもいち早く導入するとともに、Wi-Fiにもすぐに対応しました。お客さまの利便性を考えると、web環境の充実は不可欠と考えたからです。

また、飲食は、生地から作った本格的なピッツアや焼き立てクロワッサンなど、「手作り」に徹底してこだわったメニュー提供を行なうとともに、タッチパネル式の飲食のオーダーリングシステムを



「CASA LABEL HOTELS」として、新潟県上越市を中心にレジャーホテルを展開する善忠(株)は、昨年4月に大学新卒の女性スタッフを採用。若い感性を活かした好感度なホテル空間・サービスの提供に取り組んでいる。「レジャーホテル一年生」となる小関美里さんに、今後の抱負について伺った。

地元での就職先として人気のレジャーホテルを選択

—小関さんは昨年4月に善忠(株)に正社員として就職されたわけですが、その経緯からお聞かせください。

小関 高校まで上越市で過ごし、大学進学のために新潟市にきましたが、就職は地元と考えていました。また、就職難に加え、地方都市は有力企業が少ないため、苦戦は覚悟していたのですが、当初から事務職と営業職には就きたくないという気持ちをもっていました。

そこで地元のサービス業と小売業を中心に就活に取り組むなかで、「HOTEL CASABLANCA (昨年7月に「楽園伝説」としてリニューアルオープン)」の正社員スタッフ募集の求人票に出会ったのです。

—HOTEL CASABLANCAがレジャーホテルだということは。

小関 地元では有名なホテルですから、知っていました。ただ、居酒屋などの飲食店で働くよりも、刺激があって面白そうだと考えたのです。また、HOTEL CASABLANCAがブランド力をもった人気ホテルということも応募の際の理由の一つとして上げられます。

—実際に就業していかがですか。

小関 レジャーホテルの業務としては、ルーム清掃が中心と漠然とイメージしていたのですが、実際にはさまざまな業務が求められます。フロント、ルーム清掃、それに飲食の調理など。とくに当社のグループホテルは、質の高い飲食メニューが特長となりますから、通常の飲食店と比べても遜色ないメニュー提供が求められ、細かい調理指導を受けました。

また、グループホテルのweb管理も業務の一つです。先月からツイッターをスタートさせ、フォロワーも徐々に増えています。

—小関さんにとって仕事のやりがいとは。

小関 社長をはじめ皆さんに期待していただいているということが大きいです。業務内容やサービスなどに関しても、どんどん意見を出すようにと言われていました。まだまだ経験が浅くそこまでは無理ですが、今後は、アメニティやサービス内容などで、20代の視点から色々提案していきたいと考えています。

それともう一つ、多くのお客さまに評価していただくということもやりがいとなっています。

レジャーホテルの場合、通常のサービス業のように、お客さまに面と向かって「ありがとう」「楽しかったよ」と言っていたく

機会はありますが、リピーターや、予約のお客さまにご利用いただくと、「このホテルのサービスを評価してもらっているのだな」と実感できます。とくに当社は、周辺ホテルと比べて高い料金設定を行なっていますから、料金が高くてわざわざ予約してまで利用してもらえるということは、サービスを提供する側としては大きな励みになります。

—仕事以外の余暇の過ごし方としては。

小関 ショッピングが多いです。これはサービス業の宿命ですが、人が遊ぶ休日に働かなければならないということがあるのですが、私の場合、彼氏も平日が休みになる職種のため、そうした面では恵まれています。

—今後の仕事に対する抱負としては。

小関 まだ働いて1年にも満たないわけですから、いまは将来のことはまだみえていません。与えられた仕事を毎日やり切っていくだけです。

当社のグループホテルは、通常のレジャーホテルと比べて業務は多忙といえますが、逆に毎日が充実しています。

社長も常に現場に出てきて声をかけてくれます。職場環境もとても風通しがよくて私としては働きやすいですね。社長の期待にどこまで応えていけるかが、私にとってもっとも大きなテーマとなっています。

—今後も長期的な就職難が予想されるわけですが、レジャーホテル業界は小関さんのような若い人材を獲得するチャンスといえるかもしれません。

小関 レジャーホテルのキメ細かな接客レベルは他の宿泊業態と比べても非常に高く、求められるスキルも多くてやりがいのある職種だと思います。

ただ、私自身、HOTEL CASABLANCAではなく、古ぼけたホテルの求人広告であつたら応募したかという自信はありません。レジャーホテルに対する特別な偏見はないつもりですが、やはりそこで働きたくなるような質の高い空間・サービスは求められるともいます。

また、善忠という企業が、多店舗化を図るなど、事業拡大に積極的に取り組んでいるということも応募のうえで一つのポイントとなりました。

—本日はありがとうございました。

導入し、オーダー率アップを図っています。

こうした質の高いフードをセットにした宿泊プランを用意しているのですが、予約のお客さまのほとんどが利用されるなど、高い評価をいただいております。

- 若い感性を活かした
- 新たな空間・サービスが求められる

—売上げが低下傾向のなかでの、収益性確保の取組みとしては。

小川 徹底したコスト意識のもとに、サービスレベルの向上に取り組んでいます。当社は昨年、上越市で楽園伝説とHOTEL CASAGRANDEのリニューアルを行ないました。ともに女子空間デザイン研究所にプロデュースおよびデザ

インを依頼し、実際の施工・監理は当社が担当し分離発注を行なっています。そのため、両ホテルとも全面リニューアルながら、楽園伝説は約5,700万円、HOTEL CASAGRANDEは約7,400万円というローコストリニューアルを実現しました。

その一方で、当社ホテルは、前述のように本格的な飲食提供が特長となっていますから、厨房機能には通常のホテルの2～3倍の設備投資を行なっています。戦略的に“必要なコストはしっかりとかける”ということです。

——今後のレジャーホテル運営の考え方としては。

小川 宿泊サービス業として、お客さまのニーズにどこまで応えていけるかということに尽きます。その手法に関しては、私自身、まだまだ試行錯誤の繰り返しです。

客室



利用客の快適性、利便性に配慮したレイアウト改善を行なうとともに、グラフィック演出により非日常感を演出。また、フードにこだわりをもったホテルであることから、食事がとりやすい大きめのテーブルに変更

当社は昨年4月に、大学新卒の女性スタッフを採用し、現場のオペレーションに加え、web管理など、さまざまな業務に取り組んでもらっています。また、今年3月には20代の男性スタッフの採用も予定しております。現状の当社スタッフの平均年齢は30歳代前半です。

こうした若いスタッフの感性を活かしたホテルづくり・運営が、今後の業界発展に不可欠の要素であり、さらに、新しい才能に活躍の場を与えることが、ホテル経営者である自分自身の使命であると認識しています。



手作り感のある本格的な飲食メニューを提供するとともに、オーダーリングシステムにより効果的にアピール

