

xone

HOSPITALITY REPORT

特別号

Contents

- 1 ホテル旅館におけるアフターコロナのニューノーマル(新常識)
- 2 ホテル旅館が取るべきアフターコロナの経営戦略
- 3 オペレーション再構築のポイント
- 4 アフターコロナのおもてなし
- 5 アフターコロナにおけるホテル旅館の事業性評価のポイント

コロナ禍によってホテル旅館業界は大打撃を受けております。帝国データバンクによると、4月までのホテル旅館の倒産件数(負債1千万円以上の法的整理)は44件、負債総額は376億円となっています。

コロナ禍が起こすパラダイムシフトは、消費者の旅行に対する意識や欲求、行動を180度変えます。ビフォーコロナに戻ることは決してありません。あの頃は良かった、その時代はもう戻ってきません。

しかしながら、ホテル旅館は、アフターコロナにおいても生き残っていかなければなりません。違った形で、やがて戻ってくる国内旅行やインバウンドの需要を積極的に取り込んでいかなければなりません。その出発点は、消費者の旅行に対するニューノーマル(新常識)を理解することです。その上で、オペレーションを変化させつつ、これまで以上に収益を上げていけるよう事業の再構築をしていかなければなりません。

特別号として、アフターコロナにおいてホテル旅館が生き抜くためのヒントを集めました。ホテル旅館業を支える金融機関様等にとって、お役に立てれば幸いに存じます。

註)当小冊子においては、新型コロナウイルスによるパンデミック以前をビフォーコロナ、以降をアフターコロナと表記しております。ワクチンなどが開発されない限り、このウイルスと共存していくことになりますが、シンボリックな表現として採用しております。

ホテル旅館におけるアフターコロナの ニューノーマル（新常識）

令和2年4月7日に7都府県を対象地域として発出された緊急事態宣言は、4月17日に全都道府県に拡大された後、5月14日にまず39県で解除され、5月21日に関西2府1県でも解除され、残されていた東京など5都道県も5月25日に解除された（令和2年5月26日執筆時点）。

それと同時に、外出自粛の段階的緩和の目安が発表された（図表1-1）。

（図表1-1）外出自粛の段階的緩和の目安

- 「新しい生活様式」に基づく行動。手指消毒やマスク着用、発熱等の症状がある者は外出等を避けるなど、基本的な感染防止策の徹底・継続。
- 感染拡大の兆候や施設等におけるクラスターの発生があった場合、外出自粛の強化等を含めて、国と連携しながら、都道府県知事が速やかに協力を要請。
その際、専門家によるクラスターの発生原因やそれへの有効な対策等に関する分析を出来る限り活用（業種別ガイドラインの改定にも活用）。緊急事態宣言が出た場合、対策を強化。

時期			外出自粛	
			県をまたぐ移動等	観光
移行期間	ステップ①	5月25日～	△ ※不要不急の県をまたぐ移動は避ける（これまでと同じ）	△
	ステップ①	6月1日～	○ ※一部首都圏(埼玉, 千葉, 東京, 神奈川), 北海道との間の不要不急の県をまたぐ移動は慎重に。	※観光振興は県内で徐々に、人との間隔は確保。
	ステップ②	6月19日～ (ステップ①から約3週間後)	○	△
	ステップ③	7月10日～ (ステップ②から約3週間後)		※観光振興は県をまたぐものも含めて徐々に、人との間隔は確保。 ※GoToキャンペーンによる支援（7月下旬～）
移行期間後	感染状況を見つつ、 8月1日を目途 (ステップ③から約3週間後)			○ ※GoToキャンペーンによる支援

（出所）厚生労働省「新型コロナウイルス感染症の現状と対策」（令和2年5月25日）

東京など5都道県との県をまたぐ移動は、6月18日までは慎重にすることが求められるが、6月19日より観光振興に徐々に舵が切られることが分かる。そして7月下旬からは予算総額1兆6,794億円のGoToキャンペーン事業が始まり、政府がこれまでにない規模で観光需要の喚起を図る。

GoToキャンペーンなどの大規模な支援策により、観光需要は遅かれ早かれ戻ってくる。一方、三つの密を避ける、ソーシャルディスタンス、マスクの着用、手洗いなどの手指衛生、といった基本的な感染防止策は、生活の必須になる。また、経済活動の再開は、新型コロナウイルスが絶滅していない状況において感染拡大の第二波、第三波を招くことは想像に難くない。そのたびに我々は新型コロナウイルスの脅威におびえ、自身で出来ることで予防し、身構えることになる。この状況は数年にわたる可能性もあるだろう。

過去に発生した大規模な感染症であるペストやスペイン風邪（今で言うインフルエンザ）のケースにおいても、それらが発生し収束する過程で社会の行動様式は大きく変化してきた。今回の新型コロナウイルスも間違いなく、社会や経済に大きな変化をもたらす。否応なくパラダイムシフトが起こる。そして、ホテル旅館に宿泊する消費者のニューノーマル（新常識）が生まれる。この流れは決して止まらないだろう。消費者の利用動機やニーズ、そして利用手段、利用方法、利用形態など、ホテル旅館の利用の仕方が変わるのである。

アフターコロナの時代に生き抜くためには、消費者のニューノーマルを理解しなければならない。そして、ニューノーマルに沿った経営・運営をしていかなければ、ホテル旅館は生き残れない。

1. 消費者の新たな生活様式（三密の回避）への対応策

アフターコロナにおける消費者のニューノーマルのひとつは、紛れもなく三つの密（密閉空間・密集場所・密接場面）を避けて行動することである。すべての判断は、三密を避けることをベースに行われることになる。

1.1. 密閉を避ける

密閉とは、窓がなかったり換気ができなかったりする空間のことである。密閉を避ける策として、1時間に2回程度数分にわたって換気を行うことが求められる。消費者は、室内において自然ないし機械的にも十分に換気されているこ

とが当たり前だと思うようになる。しかしながら、換気されているかどうかは見ただけでは分からない。

ホテル旅館としては、機械換気にしろ、窓を開けての自然換気にしろ、1 時間に 2 回程度換気していることを消費者に分かるように示さなければならない。フロントでのチェックイン時に告知・掲示したり、客室において定期的な換気を促す方法を提示したりすることが必要となる。

1.2. 密集を避ける

密集とは、大人数で集まったり、少人数でも近い距離で集まったりすることである。密集を避ける策として、人との距離を 2m 以上取ることが求められている。

三密を避ける新しい生活様式の中で、消費者の旅行行動に与える影響が一番大きいのは、おそらくこの密集を避けることである。

1.2.1. 密集を避けると客室稼働率が下がる

フロントやレストラン、宴会会場など、人が集まる場所では 2m 以上の間隔を空けなければならない。このことがホテル旅館の経営に与えるインパクトは非常に大きい。

例えば旅館は 1 泊 2 食が基本である。宿泊者は基本的に全員レストランで食事をする。レストランでの密集を避けるためには、同じ時間帯の食事の提供人数は絞らざるを得ない。そうすると、レストランの受け入れ可能人数が宿泊者の受け入れのボトルネックになる。客室が余っているのに宿泊予約を受けられなくなるのである。

ブッフェスタイルであれば、注文して料理が出てくるのを待つ必要がない時間の分、回転率を上げることができる。ブッフェスタイルは人件費抑制や人手不足への対応として多くのホテル旅館で取り入れられてきたが、アフターコロナにおいてブッフェスタイルを続けることは難しい。通常の提供スタイルで食事時間を 45 分程度で区切って回転させるにしても、限界がある。

このように、アフターコロナにおいては、レストランの受け入れ可能人数がボトルネックになり、客室稼働率を 100% にすることが物理的に出来なくなる。レストランの受け入れ可能人数を踏まえた客室稼働率の上限は、ホテル旅館の規模や客室タイプによって変わるが、例えば 70% が上限のホテル旅館があるでしょう。この客室稼働率で収益を上げなければならないのだ。しかもホテル旅館は繁閑の差が大きい。毎日客室稼働率が 70% になることはない。需要が一番高まるシーズ

ンにおいても客室稼働率は70%が上限なのである。

さらに、三密や飛沫感染、接触感染を避けるため、衛生・清掃業務がこれまで以上に増える。そうするとオペレーションコストが高くなり、特に人件費が増える。トップラインの売上は下がる、人件費を中心としたコストは上がる。はたして、いかにして利益を確保すれば良いのだろうか。

これに対する切り札としては、客単価を上げていくことしかない。アフターコロナにおいては、団体客やリアルエージェント（JTBなどに代表される、店舗をもつ代理店）経由の利用が減り、個人客やOTA（オンライントラベルエージェント）経由の利用が増えるため、自然と客単価は上がっていくことになるが、それ以上にホテル旅館が能動的・積極的に客単価を上げていかなければならない。

ビフォーコロナは、デフレが日常になり、安価で回転数を上げて利益を出すビジネスモデルが幅をきかせてきた時代であった。アフターコロナにおいては、全く異なる経営戦略が求められる。客単価を自助努力で上げられないホテル旅館は淘汰されていくに違いない。このアフターコロナにおける経営戦略については、本紙の「特別記事2 ホテル旅館が取るべきアフターコロナの経営戦略」にて述べる。

1.2.2. 当面の間は近距離の旅行が主流となる

アフターコロナにおいて、消費者は当面の間、長時間の密集が懸念される新幹線や飛行機を利用する長距離の旅行を避けるだろう。短時間の移動ですむ近距離の旅行や自家用車での旅行が主となると予想される。長距離の旅行需要が回復するのは今秋以降ではないだろうか（実際には、第二波や第三波も発生しながら、一進一退を繰り返して、徐々に長距離の旅行が回復するとみている）。

ホテル旅館は、これまでの発地をよく分析するとともに、特に都道府県内および隣県からの発地に重点を置く必要がある。商圈は、せいぜい隣県までと割り切ることである。この商圈をターゲットとして、OTAのみならずリアルエージェントの営業所やカウンターなどにもアプローチする。リアルエージェントもこのような消費動向を見据え、小商圈のプラン造成に力を入れると推察される。

近距離の旅行では移動時間がさほどかからない。おそらく数時間程度であろう。移動時間が減るので、これまでよりも周辺観光（密でないところ）やホテル旅館内でゆっくりすることに時間を充てる消費者が増える。このような時間の使い方に対応するプランを造成すると良いだろう。周辺の観光施設と協業したプラン（割引チケットなど特典付き）を造成したり、自社ホームページやリーフレット（宿泊予約者に送付するもの）に周辺観光情報を掲載したりすることが考えられる。

ファミリーやカップルなどの属性に応じて、スタッフが適切な周辺観光情報をお勧めできるともっと良い。スタッフがお勧めすることで親近感がわくし、地元の情報を喜ぶ消費者は多い。

周辺観光よりもホテル旅館内でゆったりと過ごしたいという消費者もいらっしゃるだろう。このような消費者には、アーリーチェックインとレイトチェックアウトを組み合わせる存分にゆったり過ごしてもらう。また、ホテル旅館内での過ごし方を情報発信することも大切である。スタッフがご案内したり、自社ホームページやリーフレット（宿泊予約者に送付するものとチェックイン時にお渡しするものなど）に掲載したりすることで情報発信するのである。

1.2.3. 感染の不安を上回る価値が求められる

前項で述べた通り、当面の間は近距離の旅行が主となると予想されるが、ある程度の時間が過ぎれば、消費者は、長時間の密集が懸念されようとも新幹線や飛行機を利用する長距離の旅行にも出かけるようになる。

しかしながら、今回のコロナショックで強烈に浸透した「密集を避ける」という意識は、消費者の意識の底にへばりついて今後二度と払拭されることはない。交通機関の密集空間で長時間過ごすことを何の不安もなく受け入れる消費者は、間違いなく減るだろう。長距離の旅行に対する消費者の意識が変わるのである。消費者の意識が変わるため、長距離の旅行には一緒に行く人を厳選し、その観光地に行く明確な理由を求めるようになる。

旅行に行くこと自体が感染リスクのある行動なので、そのリスクを上回るほど親密な関係の人と一緒にであることを求めるようになる。これまでのように「何となくみんなで旅行に行こうか」という消費者は減るだろう。これは、人が人を自分の判断基準で分別することを意味する。ネットにしてもリアルにしても、人は人と付き合っていかなければならない。そして、仕事にしてもプライベートにしても、人は人と付き合っていかなければならない。これまでは何となく付き合いしてきた人たちに対して、本当に長距離の旅行を一緒に行くほどの仲なのか、そのような事を吟味するようになる。

また、「交通機関で長時間密集してでもそこに行く明確な理由」を求めるようになる。そこに行けば自分が思い描く時間を過ごすことができる、という理由である。自分が思い描く過ごし方とは例えば、時間の流れに身を任せて過ごすことであったり、その土地の文化や食を体験することであったり、テレビか何かで見た景色を自分の目で見ることであったり、人それぞれの欲求があるだろう。このような欲求が消えることは決してない。だからこそ、長時間密集するリスクを負って

でも「その観光地に行きたい」という欲求を正当化する理由付けが重要なのである。人は、何かリスクを負う際に、その先にある自分が納得できる、周囲の人に説明できるだけの理由がないと落ち着かないものである。

ホテル旅館は、長距離の旅行に対する消費者の意識の変化に対応しなければならない。かけがえのない人とどうしても行きたい。そこにあるこのホテル旅館にどうしても泊まりたい。そう思ってもらえるホテル旅館にならないければ、生き残れない。このホテル旅館に泊まることで消費者がどのような素晴らしい時間を過ごせるのか、どのような素晴らしい体験が出来るのか。ホテル旅館の明確なコンセプトが今まで以上に求められる。このコンセプトの磨き上げと訴求力の強化が、今後の生き残りのためには非常に重要になる。このアフターコロナにおけるコンセプトの磨き上げについては、本紙の「特別記事2 ホテル旅館が取るべきアフターコロナの経営戦略」にて述べる。

1.3. 密接を避ける

密接とは、互いに手が届く距離で会話や発声をする場面のことである。密接を避ける策として、会話や発声は、十分な距離を取らなければならない。消費者とスタッフは出来るだけ接触しないことが求められる。このことがホテル旅館のおもてなしに与える影響は大きい。

1.3.1. スタッフのおもてなしの心を伝える工夫

ビフォーコロナ（コロナ以前）においては、スタッフは消費者のニーズを先読みし、スタッフから消費者に接触することによってサービスを提供してきた。そこには会話があり、料理やドリンクの提供があった。接触を控え、ただ料理やドリンクを提供し、館内の情報を提供するだけでは、消費者の気持ちは安らがない、満足しない、ましてや感動はしない。

アフターコロナにおいては、スタッフのおもてなしの最大の武器である接触を避けなければならない。これまでやってきたことと正反対のことを行わなければならないのである。消費者との接触を出来るだけ減らしつつ顧客満足度の最大化を図らなければならない。非常に難しい時代に入った。

しかし、少し離れた場所から消費者をよく見るだけでも、消費者のニーズを先読みすることは出来る。また、最低限の接触の中でも、笑顔は伝わる。このように、密接を避けながら出来るおもてなしを考え、スタッフのおもてなしの心を消費者にきちんと伝える工夫が求められる。

1.3.2. スタッフのおもてなしを補完する IT

密接を避けながらのおもてなしを補完するため、これまで以上に重要な役割を担うのが IT である。

ビフォーコロナでは、効率化を図るための IT として、自動チェックインや自動清掃ロボット、料理運搬コンベアーなどがあった。アフターコロナにおける IT 導入のベースになる思想は、「スタッフと消費者の接触を減らすための IT」「スタッフのおもてなしを補完し顧客満足度を上げるための IT」である。

その最大の鍵は、消費者が持っているスマホの活用であろう。チェックインはスマホで行い、客室の鍵代わりにスマホを使う。館内及び周辺の情報もすべてスマホで入手し、消費者の要望もスマホで伝える。レストランが混雑していない時間帯をスマホで確認し、予約する。レストランでのオーダーや精算もスマホで済ませる。チェックアウトや精算もスマホである。

このようにして、接触を減らすためにスマホを最大限活用する時代になると、スマホを介して、その消費者の行動特性や隠れたニーズも見えてくる。それらを迅速に分析することで、「かゆいところに手が届く」ようなサービスを滞在中に提供することが出来る。例えば、チャット機能を使うなどして、先読みしたサービスを消費者にさりげなくレコメンドすることも出来る。更には、これらの情報をホテル管理システム（PMS）に取り込むことで、次回利用の際にはチェックインの前から消費者個人のニーズに寄り添ったサービスを確実に提供できるのである。このような取り組みにより、リピート率が向上し、客単価向上にも寄与するだろう。

2. アフターコロナを生き抜く、売上回復に向けた 3 ステップ

令和 2 年 5 月 25 日に緊急事態宣言が全都道府県で解除されたが、今後も第二波、第三波の発生が予想されている。新型コロナウイルスとは今後数年にわたって付き合っていかなければならない。本記事でここまで述べてきたように、アフターコロナにおいて消費者の行動様式は不可逆的に変わり、ニューノーマルが広く浸透していく。この過程において、ホテル旅館は手をこまねいているだけではなく、攻めの姿勢でニューノーマルに対応していくことにより売上を回復させていかなければならない。ここでは売上回復に向けた 3 ステップの基本的な攻め方を解説する。

2.1. 第1ステップ（令和2年6月～8月）

政府が5月25日に発表した「外出自粛の段階的緩和の目安」（図表1-1）では、6月18日までは、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県・北海道との間の、不要不急の県をまたぐ移動は慎重にするよう要請されている。しかしそれ以降、ソーシャルディスタンスを確保しながらではあるが県をまたぐ観光振興が徐々に行われ、7月下旬からはGoToキャンペーンが実施されて観光需要喚起が行われるとされている。

この時期、ホテル旅館が最初に行うべきことは、新型コロナウイルス対策のオペレーションの確立である。これについての詳細は本紙の「特別記事3 オペレーション再構築のポイント」にて述べるが、消費者が安心してホテル旅館に宿泊できるようにするには、新型コロナウイルス対策が施されたオペレーションは必須である。

新しい宿泊プランの造成も、この時期に行うべきことである。本記事の「1.2.1. 密集を避けると客室稼働率が下がる」の項で述べたように、アフターコロナには客室稼働率の低下が避けられないので、利益を確保するために客単価を上げるプランの造成が求められる。新型コロナウイルス対策により、人件費を中心としたコストが増加する。少し先の話だが長距離の旅行需要の取り込みも視野に入れ、ホテル旅館のコンセプトに基づいたプランを造成し、これまで以上に素晴らしい宿泊体験が出来るプランで客単価を上げることが肝要である。

夏休み期間となるため、主要ターゲットはファミリーとなろう。主要ターゲットの具体的なイメージは、3世代の家族連れというよりも小さい子供のいる4名程度のファミリーや子供のいない夫婦、子供が巣立った夫婦などである。このターゲットに対して、三密の回避を徹底しながらも自粛で疲れた気持ちを解放させるようなプランを造成し、OTAで販売していく。7月下旬からはGoToキャンペーンが実施されるので、この補助額をプランに取り入れるのは言うまでもない。

2.2. 第2ステップ（令和2年9月～12月）

観光需要の戻りが徐々に明確になってくる時期である。特に、10月以降の秋の行楽シーズンには、これまで動きづらかった高齢者夫婦なども動き始めるだろう。このようなターゲットに対するプランを出来るだけ早期にOTAで販売していく。実際には、6月に入ったらすぐにプランを造成してOTAで販売していくべきであ

る。8月まではどのホテル旅館も手探りで需要を取り戻していくが、9月以降は観光需要の高まりが徐々に確実に becoming。そうすると自身が立地するエリアの競合ホテル旅館との顧客の取り合いが発生するので、競合よりも少しでも早く、ターゲットに合ったプランを販売し、早期に取り込んでいく必要がある。

また、いずれは動き出すと思われる団体客を確実に取り込むために、この時期から総合案内所やリアルエージェントに対して団体向けプランを打ち出していく。団体客が実際に動き出すのは令和3年春以降と思われるが、半年先を見据えて動くのである。なお、団体向けプランを打ち出すには、三密を避ける受け入れ体制と団体客に求める要請事項を明確にすることが不可欠である。

2.3. 第3ステップ（令和3年1月～3月）

年末年始と3月の歓送迎需要の旅行を例年通り取り込んでいくことに加えて、この時期は、令和3年4月以降に徐々に動き始めるとされるインバウンドの取り込みに動きたい。Agoda やトリップ・ドットコム、booking.com などの海外 OTA に対して早期にプランを販売していく。海外 OTA の中でも出来れば中国や韓国、東南アジア諸国に強い Agoda やトリップ・ドットコムに注力したい。インバウンドの需要はおそらくアジア諸国から動き始めるとされるからである。欧米諸国からのインバウンド需要が動くのはさらに1年ほど遅れるのではないかと予想する。

海外 OTA に対して、早割や長期連泊向けのプランを販売する。ノンリファンダブルが基本であるが、新型コロナウイルスの影響の先行きが海外では特に不透明であることを鑑み、出来ればリファンダブル（キャンセル可能なプラン）として販売したい。この時期は、まだ動きづらい海外客の需要を少しでも取り込むことに重点を置くべきと考える。

以上、アフターコロナの売上回復に向けた3ステップの基本的な攻め方を述べたが、次頁からの「特別記事2 ホテル旅館が取るべきアフターコロナの経営戦略」でも消費者の行動様式に応じた経営戦略に言及するので、併せて参照してほしい。

ホテル旅館が取るべき アフターコロナの経営戦略

前頁までの「特別記事 1 ホテル旅館におけるアフターコロナのニューノーマル（新常識）」で述べた通り、ホテル旅館に宿泊する消費者の行動様式は大きく変わり、ニューノーマルが広く浸透していく。ホテル旅館が生き残るにはこのことを理解し、対応していかなければならない。

本記事では、ホテル旅館の経営の視点から、アフターコロナのホテル旅館の経営戦略がどうあるべきかを解説する。

1. アフターコロナを生き抜く経営戦略

アフターコロナを生き抜く経営戦略のポイントは、客単価を上げることである。

消費者のニューノーマルとして三密を避けることが浸透した結果、ホテル旅館の客室稼働率は低下すると考えられる。その状況下で売上を向上するには、客単価を上げるほかないからである。

1.1. 客単価を上げるため、コンセプトを磨き上げて売り物を強化

ホテル旅館が客単価を上げるためにすべきこととして、コンセプトを磨き上げて売り物を強化することが筆頭に挙げられる。

客単価を上げるには、当然ながら売り物は従来のままではいけない。値段に相応しいものになるよう、売り物を強化しなければならない。

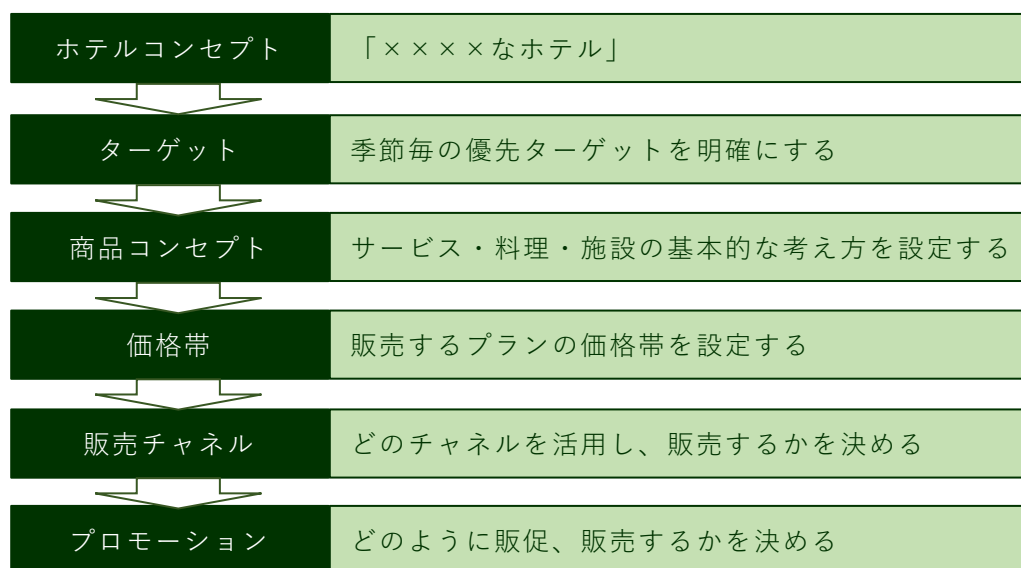
ホテル旅館の売り物を強化するために重要なことは、コンセプトを磨き上げて訴求力を強化することである。特にアフターコロナにおいては、消費者の旅行に対する意識は大きく変化し、旅行は「感染の不安を感じながら出掛けるもの」になる。その状況下で、ホテル旅館は「それでもそこに行きたい」と思わせ、感染の不安を上回る魅力で惹きつけ、期待を感じさせる存在にならなければならない。そのためにはホテル旅館の明確なコンセプトが今まで以上に求められる。

このコンセプトの磨き上げと訴求力の強化が、客単価を上げてアフターコロナ

を生き抜こうとするホテル旅館の経営戦略の肝となる。

コンセプトはホテル旅館の根幹である。顧客に対してホテル旅館の魅力、つまりそのホテル旅館でどのような時間が過ごせるのかをきちんと伝えて、「〇〇ホテル」といえば「××××なホテル」といったように、具体的なイメージを想起させるのがコンセプトである。コンセプトはマーケティング戦略の再構築において非常に重要である。図表 2-1 に示す通り、マーケティング戦略の再構築はコンセプトの見直しから始まる。

(図表 2-1) マーケティング戦略の再構築手順



コンセプトを見直すことによって、ターゲットが明確になり、そのターゲットに訴求できる商品・価格・販売チャネル・プロモーションを適切に設計できるのである。コンセプトに合致するターゲットはどんな人なのか、提供するプランはどのようなものにするか、価格帯はどのように設定するか、どの販売チャネルを通して販売するのか、採用した販売チャネルではどのようなプロモーション（販売促進、広告宣伝など）を行うのか、といった具合である。このように、コンセプトはマーケティング戦略全体の軸となり、ホテル旅館の根幹となる。

最終的には、それに基づきどのような料理を提供するか、どのような接客で対応するのか、どのような内装で空間を演出するのか、という現場レベルのところまで、コンセプトを軸にして、ホテル旅館全体が提供するサービスを具現化していくのである。

図表 2-2 と図表 2-3 に、ホテルと旅館のコンセプト設定に用いるワークシートを例示するので参考にしてもらいたい。

(図表 2-2) 旅館のコンセプト設定シートの例

お客様から見た今の〇〇旅館の姿	オアシズ	主なお客様 ①カップル (若年～熟年) ②家族(小) ※夫婦+子供1～2人	そのお客様の当館での過ごし方 ・ 早めにチェックインしチェックアウトもゆつくり。二人きりの旅館ステイを満喫する。 ・ 夏は海水浴、通年で宮島観光。 ・ 数年前は美術館や神社仏閣巡り。 ・ 結婚記念日など二人のお祝い。	そのお客様が当館に望んでいること ・ 館内でゆっくり、のんびり過ごしたい。 ・ 記念日であれば思い出に残るようなサービスを、二人きりで過ごしたい場合はつまずき離れずの機を見たいサービス。 ・ 地のもの旬のものを少々高くても食べたい。	持続的競争優位性 (コア・コンピタンス) ・ 雰囲気: 純和風の空間と床でリラックスできる、温かい家庭的な雰囲気。 ・ 顧客サービス: 個別の要望にできるだけ対応。熟練した客室係の心温まるサービス。お客様の来館目的に応じ、臨機応変なサービスの提供。 ・ 料理: 瀬戸内の新鮮な魚、下関のふぐ、山陰の松葉蟹など、地の利を活かした仕入ルートで実現する多彩な会席料理。 ・ 立地: 山陽自動車道〇〇ICから約10分。瀬戸内海に面し、エレベーターホールからは宮島を望む。 ・ 温泉設備: 塩化物泉。よく温まり疲れが取れる。美肌効果もあり、女性はアロマミストサウナ、男性はドライサウナを備える。全室オーシャンビューでジャグジーバス付き。
	オアシズ	①家族(大) ※三代	・ 還暦祝いなど人生の節目を家族と楽しむ。大切な人との絆づくり。 ・ 家族で非日常の中で久々の再会を楽しんだりしてともに時間を過ごす。	・ 子供を優先してサービスして欲しい。 ・ 小さい子供も安心して過ごしたい。 ・ 家族での思い出を作りた。 ・ 上げ膳据え膳でお母さんもくつろぎたい。	
	オアシズ	①家族(大) ※三代	・ 還暦祝いなど人生の節目を家族と楽しむ。大切な人との絆づくり。 ・ 家族で非日常の中で久々の再会を楽しんだりしてともに時間を過ごす。	・ 大切な人との楽しい思い出が作りた。 ・ 大切な人へ特別な時間を過ごしたい。 ・ みんなで一緒に過ごせる広々とした環境が欲しい。	
〇〇旅館のありたい姿					
高単価、個人利用でのリピート客からの支持を得る		・ひとりひとりのお客様のご要望に応え、プライバシーに配慮したパーソナルな接客・サービスによって、くつろぎ、安心、癒やしを提供する			
・何度訪れても新鮮な驚きや感動を得られる、非日常体験を演出する					
一言でいうと〇〇旅館はどのような旅館？					
「純和風旅館。温かみがあって素足でも安心して過ごせる旅館。」		「温かみがあってなつかしい落ち着いたゆったりとした時間を過ごせる旅館。」			
「一人ひとりのお客様を大切に作る旅館。」		「機を見た臨機応変なサービスが提供できる旅館。」			
〇〇旅館のコンセプト					
「大切な人と絆を深め、思い出に残る癒やしの宿」					
サービスポリシー	サービス	・ お出迎えの際には「おかえりなさい」、お見送りの際には「行ってらっしゃいませ」			
	料理	・ チェックインからチェックアウトまで、周辺の散策を含む当旅館の過ごし方を提案する。			
	施設	・ 「季節の思い出」をテーマにして旬の食材を用いたメイン料理を作り、2ヶ月に1回献立を変えていく。			
・ ターゲット別に、当旅館での過ごし方をホームページと手作りの小冊子にて詳細に提案する。					
・ 季節のイベント(正月の餅つき、2月節分、バレンタインなど)とイベントの楽しさをブログやホームページ、手作り小冊子などで訴えていく。					
・ 地産地消。当該エリアの食材の再発見。幅広い年代の女性に好まれる料理。アレルギーなどお客様の要望には出来るだけ応える。					
・ 「季節の思い出」をテーマにして旬の食材を用いたメイン料理を作り、2ヶ月に1回献立を変えていく。					
・ 手作りマップ付きの当該エリアの食材めぐりなどを食事の際の散策として提供する。					
季節毎の館内装飾…花、干支の折り紙、童画(うんちく付き)など。入り口や中庭の花も。					
高齢者が風呂に入り易い仕様に、風呂と同じ高さの棚を設置することを検討する。					

(図表 2-3) ホテルのコンセプト設定シートの例

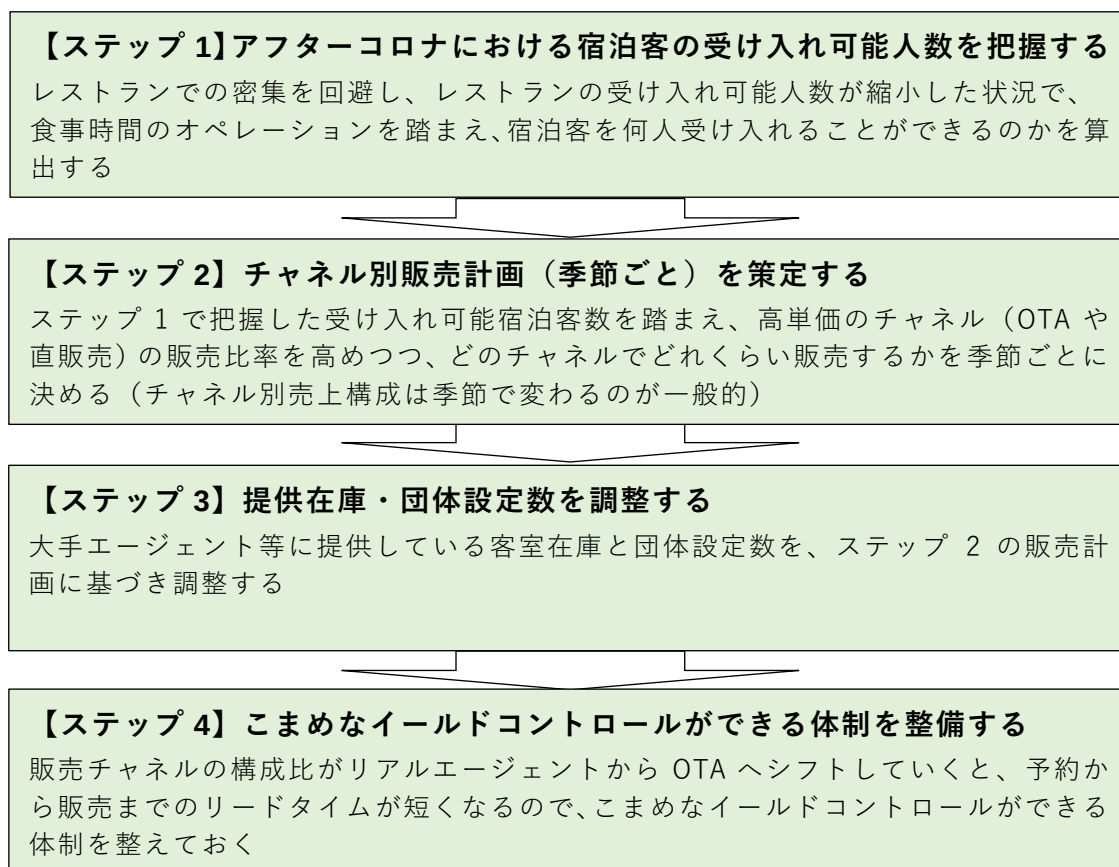
経営理念		自らの機会を創出し、機会によって自らを変えよ				
経営のビジョン		地域住民に愛され、交流の場となります。そのために、私心を捨てお客様に尽くします。				
ターゲットとベネフィット	ターゲット	宿泊 30代以上のビジネスマン、技術系・工業系の専門職ホテルで打ち合わせをし、出張で数日間滞在する	宴会(個人) エリア・〇〇市を中心に半径20Km圏内 【慶事】お金をかけない、地味+α婚を志向 【仏事(法事)】地味法要を志向	婚礼 エリア・〇〇市を中心に半径20Km圏内 ありお金をかけない、地味+α婚を志向	宴会(法人) エリア・〇〇市を中心に半径20Km圏内 比較的広域に展開する中規模～大規模の法人創業祭などの定期イベントを開催している	レストラン 40代～50代の女性。第一次子離れ世代で、時間がありお金にも不自由していないカルチャー教室などで趣味を楽しんでいる
	ベネフィット	プリント、FAX、パソコンが使えるて仕事がしやすい 疲れの癒し、荷物のストックヤード、駐車場など快適な滞在が出来る	リーズナブルから高付加価値まで、多様なプランや料理の選択肢がある 来客に負担をかける定期法要や、人を呼ばない法要もできる	リーズナブルから高付加価値まで、多様なプランや料理の選択肢がある 安価な引き出物や送迎サービスがある	一か所ですべてのニーズに対応できる 少人数での利用OK ホテルとして最低限の料理のクオリティ	落ち着いた雰囲気、趣味の会合の後にのんびり寛げる特徴的で美味しい料理、地元食材
	〇〇ホテルのありたい姿	地域住民や観光を楽しむお客さま、ビジネスで利用されるお客さまが笑顔で過ごせるホテルになりたい 地域住民と生涯ともにあるホテルになりたい				
〇〇ホテルのコンセプト		「ありがとうの笑顔を重ねるあなたのコミュニティホテル」				
サービス指針		1. 私たちは、お客様へのこもったおもてなしと快適さを提供いたします。 2. 私たちは、お客様の心を先読みしておこたえるサービスをいたします。				
サービスポリシー	宿泊	・ ビジネス環境の提供(ITブース、ミーティングルーム等) ・ 滞在客の利便性を上げるため1FにCVS、立ち飲み処をテナントで設置	・ 利用シーンに応じたプランの提供 ・ 安価から高付加価値プランまでの幅広い品揃え、コンバート慶法事など ・ 慶事や仏事のアドバイス、コーディネート、提案	・ 利用シーンに応じたプランの提供 ・ 安価から高付加価値プランまでの幅広い品揃え、コンバート慶法事など ・ チャペル、神社の挙式プラン、衣装の多様な選択肢	・ 会議・研修と組み合わせたトータル宴会プランの提案 ・ 求められる料理の品質を堅守する ・ レストランにて少人数宴会プランの提供	・ 明確なコンセプト及び料理ジャンル、名物料理、地元食材 ・ 個室間のある客席、良い雰囲気 ・ 長いランチ営業で時間を気にせず寛げる
	宴会(個人)	持続的競争優位性 (コア・コンピタンス) (他社がまねできない強み) ・ 専門性を備えたスタッフによる、高品質のサービス ・ 多様なニーズへの対応力と提案力(潜在的) ・ 宴会場や会議室、レストラン、カフェなど多機能な施設を保有 (経営資源) ・ 人材: ソムリエ、和洋の料理人、サービスレベルの高いスタッフ ・ 施設: 広い宴会場、豊富な客室(特にシングルルーム)、景色の良いレストラン、大型バス ・ ソフト面: 地域密着度				
	婚礼	・ 会議・研修と組み合わせたトータル宴会プランの提案 ・ 求められる料理の品質を堅守する ・ レストランにて少人数宴会プランの提供				

客単価を上げるには、このようなコンセプトの磨き上げを行うことによって、ホテル旅館の魅力的な打ち出しを強めていくことが必要不可欠である。これは一朝一夕にすぐに出来上がるものではない。また、経営を続けていくうえで終わりがなく、非常に重要度が高い事項である。そのため、まずは自らのホテル旅館を見直すべくコンセプトの磨き上げを行うのである。

1.2. 客単価を上げるため、販売チャネル構成を見直す

客単価を上げるには、販売チャネル構成の見直しも重要である。客単価は販売チャネルによって異なり、一般的にはリアルエージェント（JTBなどに代表される、店舗をもつ代理店）よりも OTA（オンライントラベルエージェント）や直予約のチャネルが高単価である。販売チャネル構成をより高単価のチャネルにシフトすることで客単価を上げることができる。その進め方を図表 2-4 に例示する。

（図表 2-4）販売チャネル構成の見直し手順



宿泊業の特徴として、1日に販売できる部屋数の上限はそのホテル旅館の客室数であり、売れ残った分を翌日以降に持ち越して販売することはできない（即時性）。また、アフターコロナにおいては、ホテル旅館のレストランでの密集を避けるためレストランの受け入れ可能人数が縮小し、それがボトルネックになって客室稼働率を100%にすることが物理的に出来なくなる（特別記事1の「1.2.1. 密集を避けると客室稼働率が下がる」の項ご参照）。販売できる部屋数がこれまで以上に限られる中、限られた在庫をより高く販売するため、どのチャンネルにどの程度販売するのか（在庫を振り分けるのか）の戦略を早々に検討する必要がある。

1.2.1. 販売チャンネルは消費者の行動様式の変化も踏まえて使い分ける

前項で述べたような、高単価傾向の販売チャンネルにシフトしていくということに加えて、販売チャンネルは、アフターコロナにおける消費者の行動様式の変化も踏まえて使い分けなければならない。消費者の行動様式が変わるとホテル旅館の顧客属性（グループサイズや発地）が変わり、顧客属性によって適する販売チャンネルは異なるからである（図表 2-5）。

（図表 2-5）顧客属性とそれに適する主な販売チャンネル

		（発地）		
		近い ←		→ 遠い
		国内		海外
		同県・近県	遠方	インバウンド
小 ↑ （グループサイズ） ↓ 大	個人	一人旅	（顧客属性に適する 主な販売チャンネル） OTA、直販売	（顧客属性に適する主な 販売チャンネル） 海外 OTA
		カップル・夫婦		
		家族		
		小グループ		
	団体	募集团体	（顧客属性に適する主な販売チャンネル） リアルエージェント	
		一般団体		

今後当分の間、ホテル旅館の顧客は国内の個人客が中心となるだろう。したがって、国内個人客に適した OTA や直予約を中心に使うのが直近の販売方針

となる。しかしいずれは団体客やインバウンドも動き出す。いつ頃の段階で、何部屋をリアルエージェントや海外 OTA にも打ち出していくのか、消費者の行動様式の変化を見据えて販売方針を決めておかなければならない。客単価を維持向上するには、適切な販売チャネル構成をしっかりとコントロールしなければならないからである。

特に団体客に関しては、自社の販売方針をしっかりと持っていないと、客単価を上げるところか値崩れを招く恐れがある。団体客が動き出すのは令和 3 年春以降と思われるが、団体客のリードタイムは半年～1 年程度あるのが一般的である。早めに販売方針を決めておかないと、比較的単価の低い団体客が先に販売できる部屋数をブロックしてしまうため、より高単価な OTA・直販売に部屋を振り分けられなくなる。しかもアフターコロナには団体旅行が少なくなり取り合いが起こるため、価格競争が激しくなると考えられる。この価格競争にあわせるのかそうでないのか、あわせるならどの程度あわせるのか、といった判断が、今後の収益に大きな影響を与える。

1.3. 併せて着手したい、抜本的な固定費の削減

ホテル旅館は固定費の削減が難しい。減価償却費が大きいのはもちろんであるが、固定費増大の一因として水道光熱費が挙げられる。宿泊客がほとんどいなかったとしても、大浴場や給湯のためのボイラー、セントラル式空調は稼働する。また、設備の保守費などのように、稼働に関わらず発生してしまう費用も多い。

ホテル旅館にはこのような固定費がつきものであるため、複数の宿泊棟や複数の大浴場があるなど、多くの建物を擁する大型施設では、コロナウイルスの影響で集客が落ち込んでいるような時期には一部の建物を閉館して営業規模を縮小することも検討する必要がある。

これらのエネルギーコストの大幅削減を実現するためには、ある程度の設備投資が必要である。具体的には、従来の重油ボイラーを最新式の省エネタイプのガスボイラーにすること、セントラル式から個別式の空調に置き換えることなどである。

省エネ化に関わる投資は、図表 2-6 に例示したような経産省、環境省などの補助金・助成金が活用できる場合があるため、うまく活用しながら設備投資を行いたい。

(図表 2-6) 中小企業・小規模事業者が使える補助金の一例

- ・ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（経済産業省）
- ・小規模事業者持続化補助金（経済産業省）
- ・IT補助金（経済産業省）
- ・事業承継補助金（経済産業省）
- ・二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（環境省）

2. 業態別の戦略の基本方針

ここでは、ホテル旅館の業態を「大中規模の旅館（客室 30 室以上）」「小規模の旅館（客室 30 室未満）」「シティホテル・リゾートホテル」「ビジネスホテル」の 4 つに分け、それぞれの業態の特徴を踏まえた上で、これまで述べてきた経営戦略の基本方針を示したい。

2.1. 大中規模の旅館（客室 30 室以上）

客室 30 室以上の規模の旅館にはいわゆる 1 泊 2 食中心の観光ホテルも含まれ、「OTA だけでは客室を埋めきれない」ということが起こりがちである。これまでほぼすべての宿泊客を団体客（インバウンド団体を含む）で獲得していた旅館もあるだろう。また、この規模の旅館であれば少なくとも 3～4 割はリアルエージェントから集客を行っていた旅館が多いだろう。

アフターコロナにはこれらの需要が大きく縮小するため、個人客の集客が重要課題となる。安価な団体客が取れなくなるので、結果として客単価は向上する。しかしながら、固定費負担の大きい大中規模旅館にとって、人数の多い団体客は、固定費を賄える売上規模まで客室を埋めるのに必要不可欠な存在である。

一方で、大中規模の旅館は基本的に 1 泊 2 食付きの宿泊プランが多い。また、食事はbuffetスタイルで提供していることが多い。団体客を受け入れるために複数の食事処を有するのが一般的である。これらの食事処では、より三密の状態になりやすいため、入場制限を設けざるを得ない場合が多いと思われる。すなわち、食事処のキャパシティがボトルネックとなり、宿泊需要を取り込めないということが起きやすい業態と言える。食事処を効率的に運営するオペレーションの見直しが必要不可欠である。

また、需要の大幅減が見込まれることから、重い固定費負担を賄いきれない。

そのために、一部の宿泊棟やパブリック施設を閉鎖するなどして、固定費を削減する策を講じる必要がある。

2.2. 小規模の旅館（客室 30 室未満）

小規模旅館は客室数が少ないため、ある程度ターゲットを絞った集客が可能である。そのため、何かしらの独自性や特徴を持っていることが多い。特徴を大きく分けると、施設の優位性を生かした「ハード型」ときめ細かな顧客サービスがウリの「ソフト型」がある。ハード型の旅館は、アフターコロナにおいて大きく対応を変える必要はないが、ソフト型の旅館は、大きく転換を迫られる。強みであったきめ細かなサービス自体が、アフターコロナの三つの密を避ける行動様式においては、一転してネガティブな要素になってしまうからである。

2.3. シティホテル・リゾートホテル

シティホテルやリゾートホテルには、宿泊施設としての側面だけでなく、飲食施設としての側面もある。様々なニーズに対応する付帯施設を多数備えていることから、特に固定費負担が重い業態と言える。宿泊施設としては、大中規模の旅館と同様に団体客の獲得が困難になることで売上確保が難しくなる。料飲部門では感染防止策に取り組むことでオペレーションを大幅に見直す必要がある。一般的にシティホテル・リゾートホテルの料飲部門は収益性が低く、これらの対策によりさらに収益性が悪化することが懸念される。生産性向上のためのオペレーション改善に特に迫られる業態である。

2.4. ビジネスホテル

宿泊特化型のビジネスホテルは、地域にもよるが、宿泊需要が大幅に減少して客室稼働率が下がり、客室単価を下げての販売競争が激化するだろう。効率的なオペレーションモデルがある大手チェーン以外は、価格競争についていけないと思われる。それを回避するためには、直予約化を進めることである。近隣競合との差異を認識し、独自のサービスを提供できるかどうかにかかっている。いずれにせよ、全体の宿泊需要自体が戻るまでは、厳しい経営環境であることは否めない。

オペレーション再構築のポイント ～インフラとしてのコロナウイルス感染防止～

ホテル旅館にとって、新型コロナウイルスの感染拡大リスクに対しては「対策を行うか、行わないか」の問題ではなく、ホテル旅館の基本機能の整備の一環として、つまりインフラとして「対策を行う」ことが必須である。「行う」以上は、ポイントを踏まえた具体策が必要である。また、地域の感染拡大状況に合わせた運用も考えていかなければならない。

1. 業界別ガイドラインへの準拠が原則だが万能ではない

今般のコロナ禍により、全国のホテル旅館は厳しい経営状況に陥った。緊急事態宣言の発出を受けて、4月、5月は多くのホテル旅館が休業を余儀なくされた。その後5月中旬から下旬にかけて緊急事態宣言が解除されたことを受け、6月以降は営業を再開するホテル旅館が徐々に増えてきた。営業再開には感染防止策が必須であるが、感染防止策の重要性は理解しつつ、自社にフィットする具体策の策定に苦慮する経営者も散見される。

1.1. 業界別ガイドラインはなぜ作成されたのか

政府は「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」において、「新しい生活様式」の定着と感染拡大防止を実践するための羅針盤として、業界団体にガイドラインの策定を求めている。これを受け、各業界団体は5月中旬にガイドラインを公表し事業者へ周知している。図表3-1は業界別ガイドライン作成状況である。ホテル旅館のほか、外食、サウナ・スパ、小売といった、ホテル旅館に関わりの深い業界も相次いでガイドラインを発表している。

各ガイドラインでは、作成の経緯とともに、作成の目的として、事業所が感染拡大の場となることを防ぎ、お客様の感染リスクを低減させることが示されている。同時に、従業員の感染リスク低減も重要なポイントとして示されている。具体的な記載例を以下に引用する。

- ✓ “お客様と従業員の感染リスクを低減させるための、具体的な感染予防対策について示しています”（「ホテル業界における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン初版」の P1 より引用）
- ✓ “小売店舗が事業を継続していく上では、従業員の健康と安全・安心の確保が不可欠です”（小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン令和 2 年 5 月 22 日改訂の P3 より引用）

私たちはお客様の感染防止と安全確保にばかり目が行きがちである。しかし、ホテル旅館は、客室、宴会場、喫食施設といった舞台を必要とする装置産業であると同時に、多くの従業員がお客様に直接・間接を問わずサービスを提供する労働集約産業でもある。したがって、従業員の感染防止と安全確保も、ホテル旅館にとって重要な視点であることを忘れてはならない。

（図表 3-1）業界別ガイドライン作成状況

ガイドライン名	業界団体
宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン	全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会 日本旅館協会 全日本シティホテル連盟
ホテル業界における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン	（一社）日本ホテル協会
外食業の事業継続のためのガイドライン	（一社）日本フードサービス協会 （一社）全国生活衛生同業組合連合会
サウナ・スパ関連施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン	（公財）日本サウナ・スパ協会
小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン	（一社）全国スーパーマーケット協会 （一社）日本チェーンストア協会 （一社）日本百貨店協会 他

業界団体がガイドラインを公表することにより、ホテル旅館がお客様へ協力を要請しやすくなる効果もある。感染拡大防止のためには、入館時の検温、館内でのマスク着用など、お客様の協力が欠かせない。万一入館時に発熱など感染が疑われる症状を有するお客様を発見したときは、部屋での待機、保健所など関係機関への連絡、お客様の個人情報提供など行動やプライバシーに影響を及ぼす対応も求められる。従来のホテル旅館とお客様の関係では、上述のような要請や対応は行いづらい雰囲気があった。「新しい生活様式」への国民の理解が今後進んでい

くと思われるが、業界公認ガイドラインの公表が、このような踏み込んだ要請や対応の後押しになるのは間違いない。

業界別ガイドラインを理解するにあたっては、作成の経緯、お客様だけでなく従業員の感染防止と安全確保も謳っていること、業界公認ガイドラインの公表によってホテル旅館がお客様へ協力要請しやすくなること、といったことをポイントとして押さえておきたい。

1.2. 業界別ガイドラインの科学的根拠、汎用性・網羅性

では、業界別ガイドラインにはどのようなことが書かれているのか。「宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン（三団体連名）」を例に挙げると、その構成は図表 3-2 の通りである（可能であれば同ガイドラインを手元に置いて照らし合わせながらお読みいただきたい）。

（図表 3-2）宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドラインの構成

宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン（第 1 版）

- 1 本ガイドラインについて
- 2 具体的な対策の検討にあたっての考え方
- 3 具体的な感染防止対策
 - （1）留意すべき基本原則と各エリア・場面の共通事項
 - ①留意すべき基本原則
 - ②各エリア・場面の共通事項
 - （2）各エリアごとの留意点
 - ①入館時（ロビー等）
 - ②送迎時
 - ③チェックイン
 - ④エレベーター
 - ⑤客室
 - ⑥大浴場
 - ⑦食事関係
 - ⑧チェックアウト
 - ⑨清掃等の作業
 - ⑩トイレ
 - ⑪従業員の休憩スペース
 - （3）宿泊客の感染疑いの際の対応

1.2.1. 科学的根拠

ガイドラインの「1 本ガイドラインについて」には、政府の新型コロナウイルス感染症対策専門家会議「新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言（2020年5月4日）」で示された知見を基にしていると述べられている。新型コロナウイルスの特性や感染拡大防止に関する知見は今後も続々と明らかになっていく。そのため、ガイドラインは「最新の知見や宿泊者の要望、事業者側の受入れ環境等を踏まえて、必要な見直しを行っていく」（P1より引用）ことが前提となっている。最新の知見に基づき、今後の蓄積にあわせて随時見直しを行うことが想定されていることから、示されている対策は一定の科学的根拠を有すると考えられる。

1.2.2. 汎用性・網羅性

ガイドラインの「3 具体的な感染防止対策」には、「（1）留意すべき基本原則と各エリア・場面の共通事項」として、全業態に該当する基本原則や共通事項がまとめられている。「（2）各エリアごとの留意点」には、主要なサービス、施設、バックヤード業務における対策がまとめられている。ホテル旅館にはシティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、大規模温泉旅館、小規模のコンセプト旅館など、様々な業態がある。ガイドラインはこれら様々な業態で汎用的に利用できるよう、主要オペレーションをブレイクダウンしている。そしてオペレーションごとの具体的対策が述べられている。

また、対策は二大感染経路である飛沫感染及び接触感染の防止、三つの密（密閉空間・密集場所・密接場面）を回避する観点から導かれており、体系的かつ網羅的である。

ここでは各業界団体のガイドラインのうちひとつを例に挙げて内容を見てきたが、他のガイドラインもおおむね科学的根拠、汎用性・網羅性を有している。したがって、ホテル旅館が感染防止策を検討するにあたり業界別ガイドラインを活用することは非常に有効であると考えられる。

1.3. 業界別ガイドライン ≠ 自社の感染防止策

前項で述べた通り、業界別ガイドラインは、ホテル旅館が感染防止策を検討する際の有力な武器となる。しかし、業界別ガイドラインをそっくりそのまま自社

用の感染防止策として導入するのは、次の2点の理由から不適切と考える。

1 点目の理由は、ガイドラインが想定しているオペレーションと自社のオペレーションが一致するわけではない、ということである。ホテル旅館の業態や規模には幅があり、ガイドラインは汎用的に書かれているので、記載されているサービスやオペレーションは、ホテル旅館によって実施するもの、実施しないものに分けられる。ガイドラインの内容のうち、自社に当てはまらない箇所を黒塗りした上で、自社用の感染防止策として社内配布することも考えられるが、従業員にとって分かりにくく使いにくい文書になってしまうし、本当に必要なアクションが網羅できているか危ぶまれる。

2 点目の理由は、ガイドラインはホテル旅館個々の細かい事情までは考慮していない、ということである。当たり前の話だが、ガイドラインは様々なホテル旅館のサービス、施設、バックグラウンド業務について最大公約数的に感染防止策をまとめており、ホテル旅館個々の事情までは踏み込んでいない。例えば、前述の「宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン（三団体連名）」では、食事処に関して「テーブルの間隔を広げる（座席レイアウトの変更）」（P5 より引用）と記載されている。しかし、食事処の広さ・形状、現状のテーブル数・座席数はホテル旅館によって異なるため、具体的なテーブル数・座席数は触れられていない。また、館内清掃に関して、「ドアノブやエレベーターのボタン、階段の手すり、フロントデスク、ロビー内の家具、共用パソコンなどは、定期的にアルコール液で拭く」（P7 より引用）と記載されている。しかし、不特定多数が触れる箇所はホテル旅館によって異なる。そのため、清拭消毒の対象についてはホテル旅館ごとに検討が必要である。食事処のテーブルレイアウト変更、館内パブリックで不特定多数が触れる箇所の清拭消毒は、ともに感染拡大防止のために必要な対策である。しかし、ホテル旅館ごとにテーブル数・座席数の目標や清拭消毒の対象箇所を具体的に定めなければ、有効な対策にはなり得ない。

したがって、ホテル旅館が自社の具体的な感染防止策を作成する際は、業界別ガイドラインをそのまま使用してはならない。ガイドラインに準拠しながら、業態・規模や実情を踏まえ、自社独自の具体的な対策を考えることが重要である。

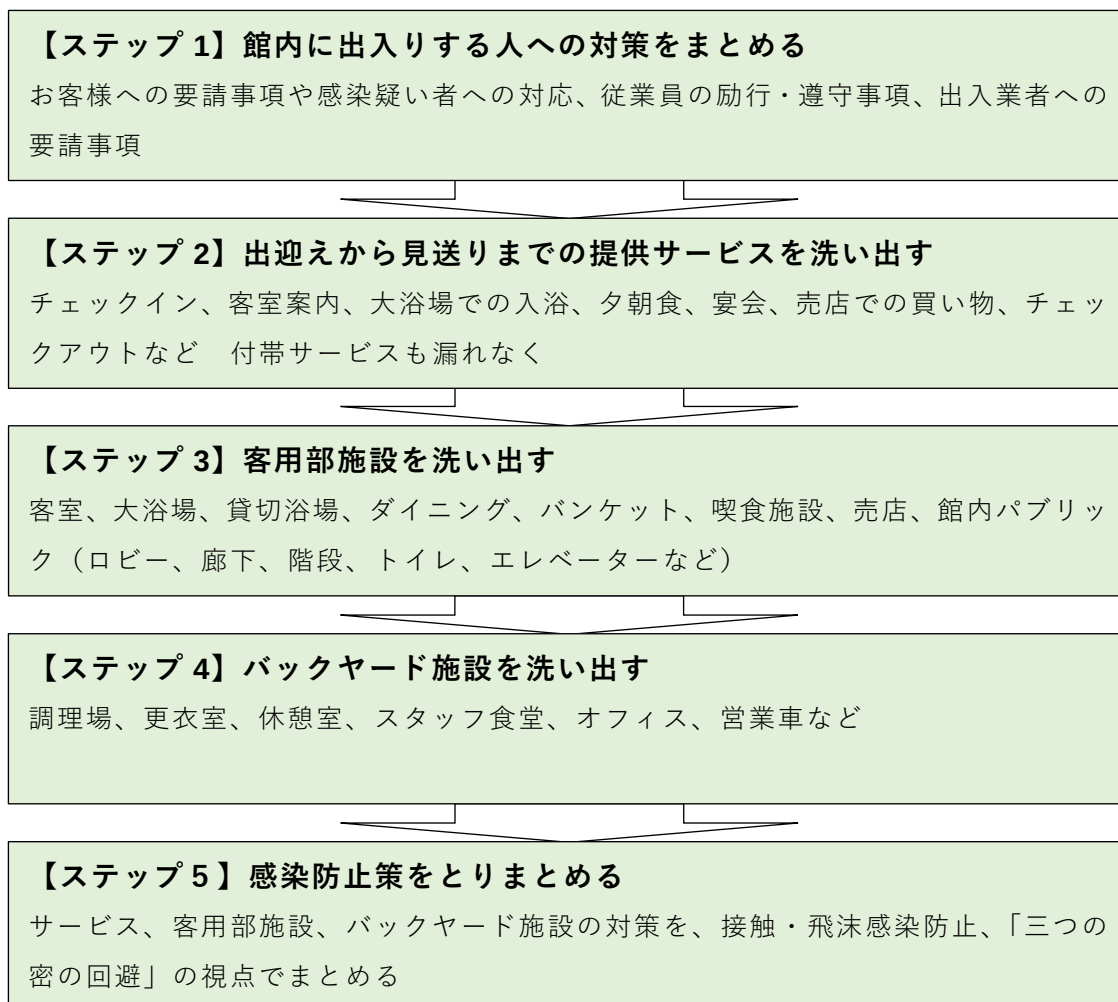
2. 感染防止策の作成と運用のポイント

2.1. 作成手順

自社用の具体的な感染防止策を作成するには、図表 3-3 のような 5 つのステッ

プを踏みながら進めるのが良いだろう。

(図表 3-3) ホテル旅館の感染防止策の作成ステップ



2.1.1. 【ステップ 1】 館内に入出入りする人への対策をまとめる

ホテル旅館の水際対策である。新型コロナウイルスの館内への持ち込みを出来る限り防ぐことは、感染拡大防止における重要な取り組みである。

お客様に対する協力要請事項としては、入館時の検温や健康チェックシート（体調、感染者との接触有無、流行地域からの帰国の有無などの質問）の記入、宿泊カードへの正確な情報の記載などが考えられる。これはお客様自身の感染疑いの有無を明らかにすることが目的である。

一定の感染疑いがあるお客様にはその旨をお知らせし、宿泊や館内施設利用の自粛を促すことも考えられる。ただし、現行法下では PCR 検査で新型コロナウイ

ルス感染が明確になっている場合を除き、発熱や流行地域への渡航履歴などをもって宿泊や館内施設の利用を拒否することはできない。あくまでお願いベースだということに留意しなければならない。万一感染疑いの高いお客様が宿泊する場合には、保健所への連絡、他の宿泊客との接触しないような個室での待機要請、対応する従業員の数を極力限定するなどの対策をあらかじめ決めておく必要がある。

従業員の励行・遵守事項としては、出勤時の体温・体調の申告、発熱、倦怠感など感染を疑う症状がある場合の出勤停止、同居家族に感染者や濃厚接触者がいる場合の出勤停止などについて定める。

また、ホテル旅館は食材・資材・消耗品の納入業者、施設・設備の保守管理業者など出入業者数が多い。そのため、出入業者に対しても、従業員に対する励行・遵守事項と同様に、感染を疑う症状がある場合や同居家族に感染者や濃厚接触者がいる場合の来社自粛などについて定める。

また、お客様と出入業者に対する館内でのマスク着用、適宜の手指消毒要請、従業員のマスク着用徹底についても定めておきたい。

2.1.2. 【ステップ 2】 出迎えから見送りまでの提供サービスを洗い出す

感染防止策を検討すべきサービスを明らかにするため、お客様が館内でお過ごしになる際に、ホテル旅館が提供するサービスを全て洗い出す。

提供するサービスは、業態や規模により異なる。例えば温泉旅館では出迎えからお見送りまでの間に、客室への案内、大浴場での入浴、ダイニングでの夕朝食、部屋食、宴会場での宴会、カラオケ、マッサージ、売店での買い物など多様なサービスを提供するが、ビジネスホテルで提供するサービスは、チェックイン、朝食、コインランドリーサービス程度に絞り込まれている。自社が提供するサービスを具体的に抜け漏れなく洗い出す必要がある。

2.1.3. 【ステップ 3】 客用部施設を洗い出す

お客様の感染防止策を検討すべき場所を明らかにするため、お客様が館内で利用する施設を全て洗い出す。ステップ 2 ではサービスに着目して洗い出したが、ステップ 3 では施設に着目して洗い出す。

客用部施設の例としては、客室、大浴場、貸切浴場、ダイニング、バンケット、喫食施設、売店、館内パブリック（ロビー、廊下、階段、トイレ、エレベーターなど）などが挙げられるが、業態や規模により異なる。ステップ 2 と同様、自社の客用部施設を具体的に抜け漏れなく洗い出す必要がある。

2.1.4. 【ステップ 4】バックヤード施設を洗い出す

従業員の感染防止策を検討すべき場所を明らかにするため、従業員が館内で利用するバックヤード施設を全て洗い出す。バックヤード施設の例としては、調理場、更衣室、休憩室、スタッフ食堂、オフィス、営業車などが挙げられる。

業界別ガイドラインでも述べられている通り、従業員の感染防止と安全確保はプライオリティの高い事項である。バックヤード施設についてもしっかりと洗い出しを行いたい。

2.1.5. 【ステップ 5】感染防止策をとりまとめる

ステップ 2 からステップ 4 で洗い出したサービス・施設それぞれについて、具体的にどのような感染防止策を講じるか、検討する。

検討の観点としては、主な感染経路である「接触感染の防止」と「飛沫感染の防止」、感染が起こりやすい場面である「三つの密（密閉・密集・密接）の回避」の 3 つがある。

とりまとめにあたっては、図 3-4 のような表形式のフォーマットを作るとやりやすい。縦軸には、ステップ 2 からステップ 4 で洗い出した洗い出したサービス・施設を並べる。横軸には、感染防止策を検討する 3 つの観点「接触感染の防止」「飛沫感染の防止」「三密の回避」を並べる。空白のマス目に、対策を書き込んでいく。そのマス目が属する縦軸の項目と横軸の項目を踏まえて、具体的な対策を検討するのである。

ここで業界別ガイドラインが登場する。ガイドラインには現時点での対応策が汎用的かつ網羅的に記載されているので、その記載を参考にして自社の対策を考えていく。もちろんガイドラインに記載されている具体策をそのまま採用して不具合が無い場合は、そのまま使っても構わない。

例えば、縦軸「食事処夕食」×横軸「接触感染の防止」のマス目では、「出入口にアルコール消毒薬を設置する」、「従業員の下膳後の手指消毒を徹底する」などの対策が挙げられる。縦軸「食事処夕食」×横軸「三密の回避」のマス目では、「テーブルの間隔を広くとる（座席レイアウト変更）」、「2 か所以上の窓を常時開放する」などの対策が挙げられる。

なお、縦軸の項目の中に、バックヤード業務（客室清掃やパブリック清掃、調理、オフィス業務など）に従事する場面にあたる項目がないが、それらの場面における感染防止策は、縦軸の大分類「客用部施設」内の各項目や大分類「バックヤード施設」の各項目の中で検討すればよい。例えば、客室清掃やセッティング

業務における感染防止策は縦軸「客室」の行で、調理業務における感染防止策は「調理場」の行で対策を検討することで網羅できる。

(図表 3-4) ホテル旅館の感染防止策とりまとめ表 (例)

		接触感染の防止	飛沫感染の防止	三密の回避
提供サービス	出迎えから見送りまでの			
	チェックイン			
	大浴場			
	食事処夕食			
	団体宴会			
	部屋食			
	朝食			
	売店			
客用部施設	チェックアウト			
	客室			
	パブリック			
	大浴場			
施設	売店			
	調理場			
	休憩所			
	更衣室			
	オフィス			

【ポイント】

- 各マスに、該当する対策を検討する
- 検討にあたっては、業界別ガイドラインの内容を参考にする

2.2. 運用のポイント

作成した感染防止策を運用するにあたってのポイントは、従業員への周知とミドル層の巻き込み、お客様への伝え方である。

従業員への周知は、すみやかに行う。印刷して従業員全員へ配布するとともに、オフィスや休憩所など従業員の目に触れる場所への掲示も考えられる。感染拡大防止への取り組みは待ったなしである。従業員はそれぞれの現場の日々のオペレーションに、すみやかに感染防止策を盛り込んでいかなければならない。

感染防止策を盛り込んだオペレーションは手間がかかるものである。万一、従業員の業務負荷が高まって不適切な対応が頻発した場合、お客様と従業員の感染リスクが増大したり、お客様の評価が低下したりする。そのため、感染防止策を運用するにあたっては、感染防止策を無理なく実行できるよう、各部門のマニユ

アルや手順書を見直すことが望ましい。これにより、サービス品質のバラツキが防止され、また、現場改善のPDCAサイクルも回しやすくなる。この現場への落とし込みを担うのがミドル層（経営者と現場スタッフをつなぐ中間層。課長、マネージャー、グループ長などホテル旅館によって名称は様々）である。感染防止策の実効性を高めるためにはミドル層の理解と協力が欠かせない。

お客様への伝え方もポイントである。感染防止策を伝える場としては、自社ホームページ、チェックイン時の用紙配布、館内掲示などが考えられる（従業員がお客様への要請事項をチェックイン時に口頭で説明するのは、飛沫感染防止の観点から望ましくない）。その際に、「〇〇してください」、「××しないでください」といった依頼・禁止表現が並んでいるとお客様はどのように感じるだろうか。お客様にとってホテル旅館は、本来楽しんだり、リラックスしたり、ゆっくりできる場所であり、その場所を提供することがホテル旅館の使命である。これは基本中の基本である。たとえコロナ禍にあってもこの基本を忘れてはならない。ホスピタリティはこの基本を守るためのホテル旅館側の重要な手段である。感染拡大防止待ったなしの状況からついつい依頼・禁止表現が先に立ってしまいがちだが、ホスピタリティをお願い文書の中に盛り込みたい。歓迎の言葉、季節感、癒しなど切り口は色々と考えられる。ホテル旅館の理念やコンセプトに照らしながら、どのようなホスピタリティを表現できるかをぜひ考えていただきたい。

なお、出入業者に対しては要請文を作成し配布するとともに、納品場所など先方担当者が常時出入する場所にも掲示することが望ましい。

2.3. 感染拡大防止のための設備投資は、収益向上に直結するものではない

感染拡大防止の取り組みの一環として、設備投資を考えるホテル旅館もあるだろう。例えば、お客様の体温測定をするためのサーマルカメラ、三密を回避するためのダイニングのレイアウト変更、高機能換気設備導入などが考えられる。このような設備投資が、ホテル旅館の設備投資計画の中でどのように位置づけられる性質のものであるのか、整理しておきたい。

ホテル旅館の設備投資は、その性質から大きく2つに分けられる。

①基本機能の維持に必要な設備投資（修繕、更新）

ホテル旅館は装置産業なので、安全で快適かつ清潔に過ごせる空間づくりが欠かせない。この基本機能の維持に必要な設備投資である。防水の部分補修、空調機ファンベルトの交換、外壁改修、ボイラー改修などがこれにあたる。これらはすぐに収益向上に結びつくものではないが、老朽化や故障

や不具合が顕在すれば売上悪化につながるので、計画的に継続しなければならない性質の設備投資である。

②戦略的設備投資（改修）

収益向上に直結する設備投資である。建物・設備の基本機能を維持することに加えて、時代の変化に対応するなどの背景からある程度の期間ごとに実施する、価値向上のための改修。例えば露天風呂付き客室に改装したり、和室にベッドを入れた和モダン風の客室に改装したりすることなどがこれにあたる。また、効率向上に寄与する投資も含まれる。例えば、処理能力の高い食洗器導入や省エネ空調機への入れ替えなどが該当する。

上述の2つの設備投資のうち、感染拡大防止のための設備投資は、「①基本機能の維持に必要な設備投資」にあたる。つまり、感染拡大による業績悪化を防ぐことには寄与するものの、収益向上に直結する性質のものではない。ホテル旅館が感染拡大防止のための設備投資を検討する際は、このことを踏まえて投資の可否を判断することが重要である。

2.4. 地域の感染拡大状況をみながら運用は弾力的に

アフターコロナにおいて、感染拡大は増加と減少を繰り返すことになる予測されている。政府や自治体は、拡大期には上昇カーブを緩めるため自粛要請などを行い、減少期には要請を緩和する。ホテル旅館も所在地を含むエリアの感染拡大状況にあわせて、感染防止策の運用の緩和と強化を繰り返していくことが考えられる。例えば、カラオケ施設は拡大期にはクローズし、減少期には感染防止策を講じたうえでオープンするなどが考えられる。緩和の度合いについては、政府や自治体から発信される情報や近隣の同業他社動向を踏まえながら試行錯誤で探っていくことになる。

感染防止策の作成と運用は、ホテル旅館のオペレーションに大きな影響を及ぼす。すべてのホテル旅館がはじめて経験することばかりであり、新しいオペレーション定着までは多大な労力を要すると考えられる。しかし、オペレーション再構築を図ることで、アフターコロナ時代のホテル旅館としてはじめて舞台に立てるのである。そして、この先に収益改善や同業他社との競争に打ち勝つための戦略がある。この現実を肝に銘じなければならない。

アフターコロナのおもてなし ～三配りの工夫とスタッフの巻き込み～

1. おもてなし現場のジレンマ

1.1. アフターコロナに変えるおもてなし

あらゆる公共施設、商業施設、あるいはオフィスで言われるように、ホテル旅館においても、感染防止のためお客様に接近することは減らさなくてはならない。具体的にはお客様との会話、長時間の接客対応など。客室の説明、料理の説明、他愛ない世間話。過去のおもてなしでは当たり前だった行動がアフターコロナではお客様の不興を買うことになる。

フロントで団体のお客様にウェルカムドリンクを提供しながらのチェックイン手続きや、大人数が1部屋に集まって楽しむ宴会も、今後は実施困難となる。

感染防止策を整えることはお客様が安心を得るのに必須となるだろう。せっかく旅行に出かけても他人との接触におびえて過ごすようでは非日常のなかでリフレッシュすることなど到底できない。

三つの密を避け感染防止策の整った空間で、日ごろの悩みもウイルスも忘れて寛げることがお客様満足を実現するために必要となっている。

1.2. アフターコロナも変えないおもてなし

お客様の行動をよく観察し何を求めているのか気づくこと（目配り）、次に何をしたいのか先読みすること（気配り）、お客様の立場で考え、お気持ちに応えるよう行動すること（心配り）。ホスピタリティで語られる三配りである。接触できなくとも、提供できるサービスが制限されようとも、三配りの実行によりお客様を満足させ感動を与えることは欠かせない。

1.3. おもてなしのジレンマと解消策

従来のおもてなしは、お客様に接近した上での「観察」、「会話」、「一歩先を行

く行動」によって実現されてきた。直接対面するからこそ、わずかな身体の動きや、目線、口角の動きから機微を感じることができ、いち早く心を汲み取り応えることができた。接触を減らしながらおもてなしを行なうことは、これまでのサービスの常識と真逆の行動を行なうというジレンマを抱えることになる。これを解決するためには、従来の三配りに工夫を加えた「新しいおもてなし」の構築と現場で働く「サービスパーソンの巻き込み」が必要である。

2. 「新しいおもてなし」の構築

2.1. アフターコロナの三配り

お客様を見て何を必要としているのか考えることは、必要以上に会話をしなくてもビフォーコロナ（コロナ以前）と変わらずにできるだろう。問題は伝えるときで、密接を避けるためには口頭でのご説明を避けることになるが、これについては掲示物、配置物が活躍してくれる。立ち振る舞いやその他の演出と合わせ、いくつかの場面を例に「新しいおもてなし」がどのようなものであるべきかを示す。

2.1.1. フロント・接客

ホテル旅館についての説明は、電話・メールでご案内することにより対面での密接な会話を減らすことができる。来館時の手指の消毒、入口での検温を実施している場合は、事前の電話でお客様に伝えられると、衛生状態への気配りや感染防止策に取り組む姿勢が伝わり、安心感を与えることができる。

フロントでは、お客様に直接お声掛けしてのご案内が必要となる場合もあるだろう。例えばロビーであたりをきょろきょろと見まわすなど、ご案内が必要なお客様がいらっしゃる場合には、やや離れた位置から声をかけ真正面に立たないようにしながらご案内をすることが望ましい。

ITを活用したフロントでの接触低減も検討すべきである。チェックイン時にはQRコードによりサービスパーソンと接触することなく客室にチェックインできるシステムも開発されている。システム導入でフロントの無人化も可能であるが、おもてなしの面で言えば、少人数がカウンターに立ち、離れた位置からご挨拶を交わし、気づいた点があれば客室へお電話を入れてご用向きをお伺いするなどし、快適な宿泊をサポートすべきである。

2.1.2. 食事

食事におけるおもてなしの課題は、料理の説明である。スタッフが対面で説明することなく、お客様に楽しみながら料理の背景を知ってもらうためにはペーパーツールを活用する方法がある。ただ、お品書きに小さな文字で詳細な説明を記載するのは、読みづらく芸がない。そこで、小冊子を作って客席に置いてみるのはどうだろうか。A4 用紙 1 枚で 8 ページの小冊子を作る方法がある。絵と文字を組み合わせた小さな絵本のようなお品書きがあれば、喜んでページをめくってもらえるのではないだろうか。例として 1 枚の紙に印刷する場合のページの割り振り方を紹介する（図表 4-1）。

（図表 4-1）メニュー案内冊子の例（紙面構成、ページ割り振り方法の参考として）

 ②先付け・食前酒 ヤマオリ	 ③刺身・しのぎ ヤマオリ	 ④煮物・焼き物 ヤマオリ	 ⑤メイン ヤマオリ
①表紙 ロゴ 冊子の説明	⑧背表紙 御礼 メッセージ	⑦デザート 	⑥碗のもの 

例えばインターネットで「8 ページ 小冊子」等のキーワードで検索すると、図表 4-1 のような小冊子の作り方を丁寧に解説した Web サイトがいくつかヒットする。必要に応じてこのような Web サイトの情報も合わせて参考にして欲しい。旅館なら和紙などにプリントすれば雰囲気のある小冊子になるだろう。

これまでサービスパーソンが対面で行っていた接客を代替するシステムの導入

も検討すべきである。お客様自身のスマホを利用したオーダーシステムや、お客様とのビデオ通話システムなどが考えられる。多くの人が利用するアプリ「LINE」の商用アカウントを取得し、お客様に友達になってもらうことで、料理のご案内やチャットでのオーダーも可能である。必ずしも高額なシステム導入費用をかけずとも、既存アプリケーションを利用する方法もある。お客様に満足していただくため、サービスパーソンが力を発揮できる環境を整備すべきである。

2.1.3. 過ごし方提案

旅行先での楽しみの一つに観光地訪問がある。コロナ禍の中、混雑を避けて観光地に行きたいという潜在ニーズが存在する。人気観光地の繁閑時間の情報や、知られざる観光スポットの情報を提供することは、お客様の滞在時間を有意義なものにするだろう。

また、アフターコロナにおいては当面の間は長距離移動を控える傾向が続くと思われる。都道府県内や隣県といった近距離からのお客様が増えることで移動時間が短くなり、ホテル旅館の滞在時間が延びることが予想される。館内での過ごし方を用意することもお客様の旅行の充実に貢献する。卓球台やレジャースペースの開放、日中の大浴場、休憩スペースの開放、ライブラリースペースの設置などにより館内での楽しみを増やすことは、お客様の旅行をより刺激的で思い出に満ちたものにするだろう。

新しいおもてなしのポイントは、離れた位置からの「目配り」「気配り」、ツールを使っただけの「心配り」である。工夫を凝らし、お客様を楽しませる仕掛けを多く作り出したホテル旅館がアフターコロナをリードする存在となるだろう。

3. おもてなしを支える、サービスパーソンの巻き込み方

3.1. やりがいを維持するために

3.1.1. 経営者⇒中間管理職⇒サービスパーソン

直接お客様と相対し三配りで感動を生んできたサービスパーソンが、アフターコロナにおいて新たなおもてなしを実行するには戸惑いもあるだろう。クロスファンクショナルコンサルティングがご支援をしてきた事業再生の現場においても、スタッフに対して行動変容をお願いすることは多い。

サービスの現場で働くスタッフに行動変容を指示した場合、戸惑いと反発の反応があることが多い。それは過去のやり方に慣れ親しんだスタッフが「新たなサービス方針でお客様が満足するという確信がない」あるいは「これまでのやり方に自信を持っており、変える理由がない」と思い込んでいることが背景にある。新たなサービス方針をスタッフに根付かせるために重要なポイントは、「経営幹部から中間管理職への言い聞かせ」と「経営幹部の考えを中間管理職が自分の言葉で部下に伝えること」、「スタッフ自身が新たなサービス方針で行動した結果の“成功体験”を経験すること」である。

お客様と直接接触する機会を控えても、サービスパーソンが提供すべきおもてなしの本質はビフォーコロナと何も変わらない。お客様をよく見て、行動の背景を考え、それに応える。手段が変わるだけである。

3.1.2. スタッフの満足度を高めるために、褒める仕組みを整える

優れたホテル旅館には、サービスパーソンがお客様から得た感謝や感動の言葉を、バックヤードのスタッフにも伝える仕組みがある。部屋が綺麗で快適だ、装飾のセンスが良く心地よい、料理の彩りが美しい。お客様からいただいたお褒めの言葉を、同じ部門のチーム、またその他部門の担当者へ伝えられる組織は、高い士気を発揮する。

過去のモチベーションに関する研究によると、スタッフの「満足度を高める」ために必要なファクターと、「不満の要因を取り除く」ために必要なファクターは異なることがわかっている。満足度を高めるためには「承認されること」「達成すること」「責任の拡大」が重要である。スタッフのモチベーションに懸念がある場合、組織的にスタッフを褒める仕組みがあるのか、目標を達成できる制度があるのか、また後述の「不満の要因」が発生していないか検証してもらいたい。

ホテル旅館のオペレーションの中でスタッフが満足を得られる場面には以下のようなものがある。

- ① 経営幹部から仕事の成果を褒められる
- ② お客様から直接お褒めの言葉をいただく
- ③ アンケートにお褒めの言葉をいただく
- ④ 自身の仕事をお客様が褒めていたことを同僚から聞く
- ⑤ ウェブサイトにお客様の良い口コミが寄せられたことを知る

①と⑤は経営者が主体的に実施することができる。事業部門をまたいだコミュニケーションが活発でないタコつぼ型の組織の場合は、会議の場などで他部門に対する意見や良かった点を述べさせる機会を設けるなど、活性化策も合わせて講

じるべきである。

3.2. スタッフの不満の要因を取り除く

一般に、労働者の満足度が低下する要因として挙げられるものには、「会社の方針や職場環境」、「給与」、「対人関係」などに対する不満がある。これらは労働者の期待に対して一定の水準を確保していれば満足度低下にはつながらないが、過剰に上げて満足度の向上にはつながりにくい要素である。しかしながら上記の視点が欠如すれば、従業員の定着率低下を招きかねない。コロナショックで痛んだ組織の立て直しに以下の検討が必要となる。

3.2.1. 給与の早急な回復

スタッフの大きな懸念は「給与」である。4月に全国に緊急事態宣言が発令されて以降、スタッフを休職させたホテル旅館は多い。休職中の休業手当はスタッフの大きな関心事である。労働基準法上の休業手当規定では平均賃金の60%以上を規定することと定められている。単純計算で平時の支給金額が月額25万円（年収300万円）なら月15万円支給、平時の月額が35万円（年収420万円）なら月21万円支給への大幅減額となる。各社の経営判断によりその支給率は異なるが、毎月の手取りが大きく低下することはモチベーションの低下に直接つながる。

手取りが大幅に減少したスタッフからすれば、先行きも見えず生活の維持に不安な状況が続いていることは想像に難くない。ここに対しては今後の見通しを立て、早急に従業員に対して給与回復の方針を明示する必要がある。

幸いなことに、従業員の休業に対する国や自治体の助成金制度は充実している。雇用調整助成金の条件緩和、手続き緩和に加え、地方自治体の中には事業者の負担に対して更なる助成を実施しようという動きもある。本当に緊急事態宣言前の給与水準に戻るのか不安に思うスタッフに対して、会社としての方針を示し、おもてなしを実現するスタッフの離職を防ぐため、できるだけ早いメッセージの発信が望まれる。

3.2.2. 労災保険の適用

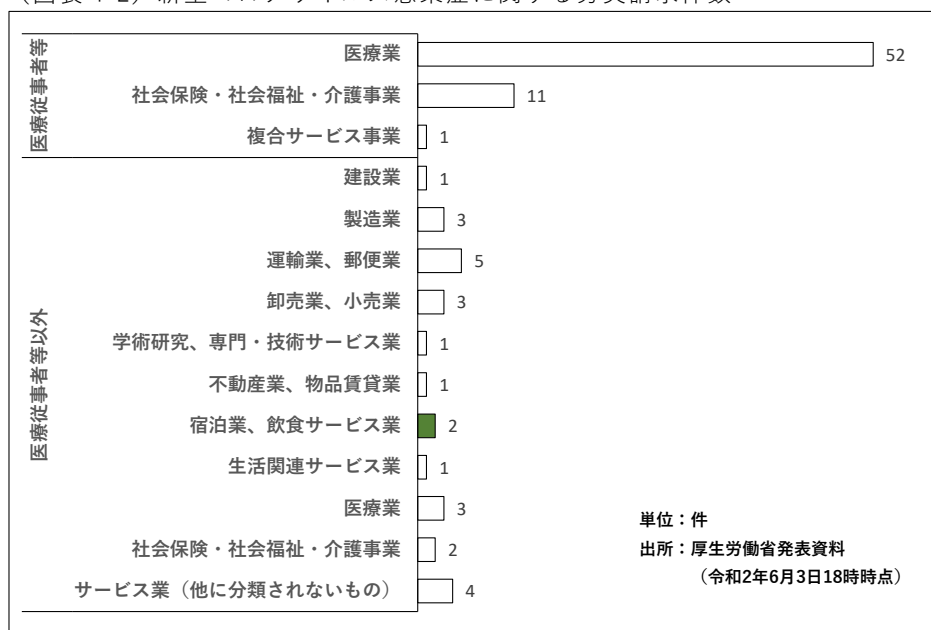
令和2年4月28日、厚生労働省より各都道府県の労働局に対し「新型コロナウイルス感染症の労災補償における取扱いについて」の方針が示されている。

労災保険給付の対象として、医療従事者等以外の労働者であって感染経路が特定されたものについて、感染源が業務に内在していたことが明らかに認められる

場合には、労災保給付の対象となることが明記されている。従業員が万が一業務を通じて感染した場合に、労災保険を適用し、治療にかかる医療費を保証できる基盤が出来つつある。

図表 4-2 は令和 2 年 6 月 3 日時点での新型コロナウイルス感染にかかる労災補償の業種別の請求件数である。

(図表 4-2) 新型コロナウイルス感染症に関する労災請求件数



この資料では医療業の申請が大半である。宿泊・飲食サービス業の申請件数は 2 件となっている。なお、令和 2 年 6 月 3 日時点の申請件数の総数（全業種合計）は 90 件で、そのうち支給が決定しているのは 7 件と発表されている。今後さらに労働災害としての認定が進んでいくだろう。

無論、消毒や換気など基本的な感染防止策を徹底し、スタッフに感染者が出ないことが最善だが、今後の感染リスクに対し、事業主として労災補償の申請に協力する姿勢を発信できれば、スタッフの満足度低下要因を軽減することができるだろう。

コロナショックという、過去数十年にわたって例のない事態によって、ホテル旅館の最大の魅力である「おもてなし」はこれまでとは異なる提供方法を検討せざるを得なくなった。おもてなしを生み出すスタッフの満足度を高め、また満足度低下を回避することで組織の活性化を図り、アフターコロナも魅力的なサービスを提供し続ける基盤構築を、今こそ真摯に検討すべきである。

アフターコロナにおける ホテル旅館の事業性評価のポイント

全国でホテル旅館の業績が悪化している。新型コロナウイルス感染拡大が業界に及ぼした影響は甚大である。しかし今、ホテル旅館を支援する金融機関や支援機関には留意すべきことがある。「そのホテル旅館の業績悪化は、本当にコロナ禍のみによるものか」という点である。

本記事では、アフターコロナにおけるホテル旅館の事業性評価の重要性と、そのポイントについて解説する。

1. アフターコロナの今、事業性評価の重要性が増す

新型コロナウイルスの感染拡大により、ホテル旅館業界の経営環境は大きく変わった。インバウンドの激減、国内旅行やイベントの減少、出張の自粛によるビジネス客の減少、宴会のキャンセル、ブッフェレストランの営業自粛など。これらのことがホテル旅館の業績を直撃した。

今、ホテル旅館が望むことは、何よりもまず新型コロナウイルス感染症の流行が終息し、旅行需要が回復し、社会がビフォーコロナ（コロナ以前）に戻ることでだろう。しかし、アフターコロナに旅行需要が回復しさえすれば全てのホテル旅館の業績が回復するかと言うと、そうとは限らない。

1.1. 常に業績に影響を与える「正常収益力」

ビフォーコロナの平常時にも、ホテル旅館はこれまで常に経営環境の変化にさらされてきた。その中で常に業績に影響してきたのが「正常収益力」である。

国内旅行者のニーズは過去の「団体旅行」「集団嗜好」「和室」等から「旅行の少人数化」「プライベート嗜好」「洋室」へと変化してきた。近年ではインバウンドが激増し、ホテル旅館の客層の大きな変化をもたらした。また、かつてはホテル旅館の販売チャネルは団体旅行に強いリアルエージェント（JTBなどに代表される、店舗をもつ代理店）が中心であったが、近年はOTA（オンライントラベル

エージェント）も活用しなければ顧客のニーズに対応できない時代になった。今後時代の流れとともに経営環境は変わっていくだろう。

このように変わりゆく経営環境のもとで、ホテル旅館が将来にわたって継続的に業績を上げるには、様々な工夫が求められる。マーケティング面の工夫のほか、サービス、食事、設備や備品の工夫が求められる。そして、様々な工夫のトライ＆エラーを繰り返して業績の改善につなげるために、PDCAを回す仕組みや、そうした仕組みをうまく運用する人材、その人材を率いることができる経営者が求められる。

それらの総合力次第で、時代の波を捉えて伸びていけるか、変化に対応できずに衰退していくかが決まる。この、平常時における収益力で、将来にわたり継続できる収益力である「正常収益力」こそが、業績に恒常的に影響を与えるのである。コロナ禍の影響が大きいとそればかりに目がいきがちだが、アフターコロナにおいても正常収益力の影響を忘れてはならない。

1.2. コロナ禍の影響で正常収益力の低下に気づかない

今、コロナ禍がホテル旅館の業績に甚大な影響を与えているのは事実であるが、業績が悪化したホテル旅館にはコロナ禍のみが要因のケースもあれば、そもそもの正常収益力が低下しているケースもある。

コロナ禍のみが業績悪化要因であれば、アフターコロナにおいて旅行需要が回復するにつれて、業績は回復に向かうだろう。このケースのホテル旅館に対する支援は「適切な感染防止策を講じながら今を乗り切る」というスタンスになるだろう。

しかし、コロナ禍の影響と正常収益力低下のダブルパンチを受けているケースでは、社会がビフォーコロナに戻るのを待つだけでは業績は回復しない。正常収益力のテコ入れをしなければならないのである。

平常時であれば業績悪化をきっかけに正常収益力の低下に気付くこともできるが、コロナ禍の影響が大きすぎると、正常収益力が低下していてもそれに気づくことは至難の業と言えるだろう。

1.3. ホテル建設ラッシュからの急降下

ビフォーコロナのホテル旅館業界は、オリンピック需要も見越して建設ラッシュが続いていた。供給過多が懸念される中でも高い稼働率と単価の高騰で活況を

呈していた。その状況で新規オープンしたホテルの中には、正常収益力が低くても外部環境の力で好業績となっていたホテルもあっただろう。そこにコロナショックが直撃し業績が急降下した。

ビフォーコロナの建設ラッシュはバブル状態であり、その中でオープンしたホテルはまだ平常時を経験していないと言えるだろう。このような経緯の場合は特に、アフターコロナにどうなるか、過去の業績だけからは見通すことはできない。

1.4. 正常収益力を見極める事業性評価

金融機関や支援機関の支援先には、単にコロナ禍の影響を受けたホテル旅館だけでなく、前述したような、そもそもの正常収益力が低下しているホテル旅館や、ビフォーコロナの建設ラッシュでオープンしたホテルもあるだろう。そのようなホテル旅館の支援にあたって重要となるのが、正常収益力を見極める事業性評価である。

業績指標に頼って「過剰債務だから新規融資は難しい」あるいは「現状のEBITDA 比率が5%程度だから事業性が低い」といった評価では、そのホテル旅館の正常収益力を見極めることはできない。特に、コロナ禍が業績に与える影響が大きい今、業績指標に頼る評価手法では、一時的な外部要因に引きずられてそのホテル旅館の真価を見失ってしまう。

正常収益力を見極めるには、日々の経営管理やマーケティングなどの経営活動全般のレベルから将来性を見据える事業性評価が重要となる。次項以降、クロスワンコンサルティングがホテル旅館の豊富な経営支援実績をもとに確立した事業性評価の手法と、その手法を使ってホテル旅館の正常収益力を見極めるポイントを解説する。

2. 正常収益力を見極める事業性評価のポイント

2.1. 事業性評価の観点

ホテル旅館の業績に恒常的に影響を与え、将来にわたり継続できる正常収益力を見極める事業性評価では、業績指標などで定量的に見る観点に加え、経営活動のレベルを定性的に見る観点がポイントとなる。

この「経営活動のレベルを定性的に見る」というのが難しい。業績指標を見る

には財務の知見と少しの業界知識があれば対応できるが、経営活動のレベルを定性的に見るには対象業界の深い知見が必要となる。特にホテル旅館業は一般的にサービス業に分類されるが、空間を売る装置産業でもあるという特殊性がある。したがって、サービスレベルと同時に建築物や設備の状況も重要な要素となる。また、具体的なマーケティング活動や現場のオペレーションは産業により当然異なる。さらに、それら各活動で求められる水準を知らなければ、良い・悪いの判定ができない。

次項では、ホテル旅館の経営活動のレベルを測る定性評価の項目概要を提示するので参考にしてもらいたい。

2.2. 事業性評価の評価項目

図表 5-1 は、クロスワンコンサルティングが確立した、ホテル旅館の事業性評価の評価項目の全容である。

(図表 5-1) ホテル旅館の事業性評価の評価項目概要

ホテル旅館の事業性評価項目（46～53項目）			（注）評価項目数は業態により異なる		
結果指標による評価項目（8～9項目） 経営活動の結果数値をはかる、財務データ			プロセス指標による評価項目（38～44項目） 定性的な経営活動のレベル・正常収益力（将来性）をはかる		
大分類	中分類	評価項目数（注）	大分類	中分類	評価項目数（注）
投資・財務活動	・ 借入	1項目	経営者	・ 社長の資質	4項目
	・ 投資	1項目		・ 承継者の有無・資質	1項目
収益力	・ 売上	3項目	組織	・ 組織体制	4～5項目
	・ コスト	2～3項目		・ 人的資源	1～2項目
	・ 利益	1項目		・ 人材管理	1項目
			経営管理	・ 予実管理	2～3項目
				・ 資金繰り管理	1項目
			マーケティング	・ 施設コンセプト	2項目
				・ プラン造成	1項目
				・ 価格戦略	1項目
				・ 販売チャネル管理	3項目
				・ 広告宣伝	1項目
			オペレーション	・ サービス	2～3項目
				・ 仕入	1～2項目
				・ 調理	2～3項目
				・ 施設管理	1項目
				・ 清掃	3～4項目
			施設	・ 客室	1項目
				・ 大浴場	0～1項目
				・ パブリック	3項目
				・ 消耗備品類	1項目

評価項目は、「結果指標」による評価項目と「プロセス指標」による評価項目の2つに分けられる。

「結果指標」による評価項目は、経営活動の結果数値である財務データで評価

するものである。「投資・財務活動」「収益力」の2つの大分類で構成される。これらの評価項目で、評価対象のホテル旅館の実績つまり顕在能力をはかる。

「プロセス指標」による評価項目は、定性的な経営活動のレベルを測ることにより評価するものである。「経営者」「組織」「経営管理」「マーケティング」「オペレーション」「施設」の6つの大分類で構成される。これらの評価項目で、評価対象のホテル旅館の正常収益力（将来性）をはかる。

評価項目の数は、「結果指標」よりも「プロセス指標」による評価項目の方が圧倒的に多くなる。正常収益力を見極めるには、過去実績よりも現在取り組んでいる経営活動のレベルがポイントとなるからである。

ホテル旅館の正常収益力を見極めるには、定量的な評価項目に加え、ここで挙げた「プロセス指標」のように、経営活動全般のレベルを定性的に見る評価項目をしっかりと網羅することがポイントとなる。

3. 正常収益力を見極める事業性評価の進め方

3.1. 結果指標とプロセス指標の両面から評価し、集計する

ホテル旅館の事業性評価で最初にすることは、評価項目リストを用意することである。評価項目リストはクロスワンコンサルティングも提供している（本記事の「5.クロスワンコンサルティングが提供する事業性評価の様式」の項ご参照）が、自前で作成する場合は前項で述べた評価項目概要を参考にしてほしい。

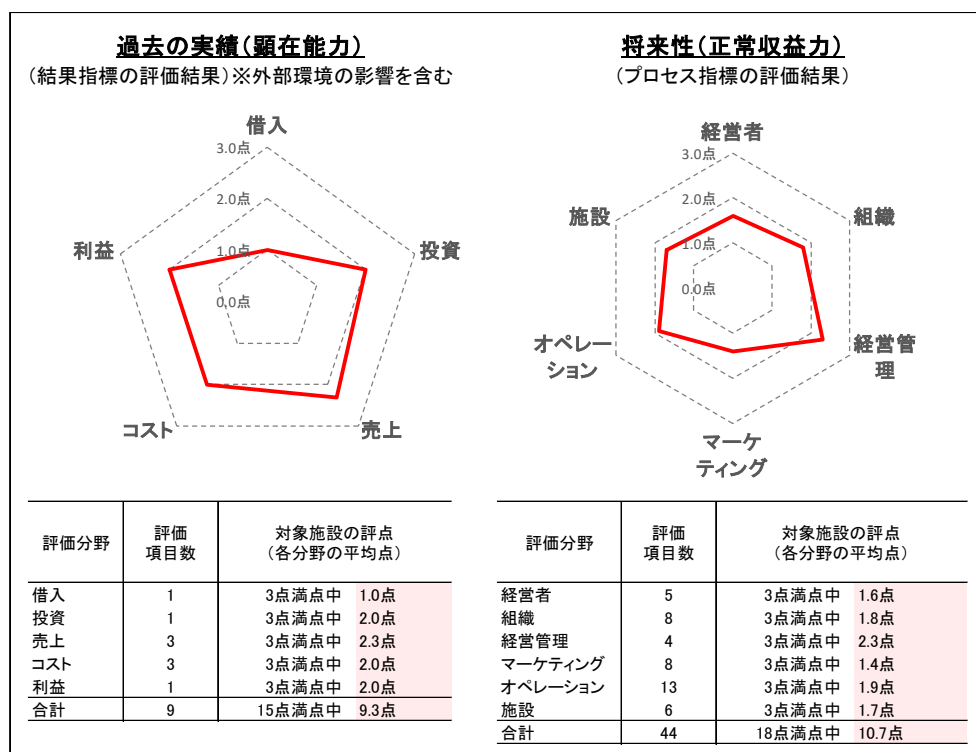
評価項目リストが出来たら、評価項目ひとつひとつに評点をつけていく。評点をつけ終えたら、評価項目の分野別に評点を集計する。多数の評価項目の全評点を眺めても「要するにどういう評価なのか」は掴みにくいが、分野単位で平均評点を算出するなどして集約すれば、そのホテル旅館がどの分野に強み・弱みがあるのかが見えてくる。

評価項目の分野は、前項で述べた分類で分けると良い。「結果指標」の評価項目は投資・財務活動に属する「投資」「借入」と収益力に属する「売上」「コスト」「利益」の5分野、「プロセス指標」の評価項目は「経営者」「組織」「経営管理」「マーケティング」「オペレーション」「施設」の6分野である。

集計の際は、「結果指標」と「プロセス指標」の二つに分けて集計する。「結果指標」の評価結果はコロナ禍など外部環境の影響が含まれる過去の実績を表し、「プロセス指標」の評価結果はそのホテル旅館の内面の正常収益力を表すので、この二つは別々にみる必要がある。

図表 5-2「事業性評価結果の集計例」のように集計・グラフ化すると、評価結果が一目で分かる。なお、図中表示している評価結果は架空のものである。

(図表 5-2) 事業性評価結果の集計例



3.2. 評価結果から正常収益力を見極める

評価結果を集計したら、評価対象のホテル旅館の正常収益力を見極めていく。評点は3点満点でつけておき、評価基準は「3点＝強い分野」「2点＝普通の分野」「1点＝弱い分野」を意味するように設定しておく、評価結果を扱いやすい。レーダーチャートの形から、どの分野に強み・弱みがあるのかを把握する。

コロナ禍など外部環境の影響が含まれる「結果指標」の評価結果と、そのホテル旅館の内面の正常収益力を表す「プロセス指標」の評価結果は、前項で述べた通り別々に見る必要がある。「結果指標」の評価結果は既に業績として顕在している力だが、「プロセス指標」の評価結果は、現在行われている経営活動のレベルの評価結果であり、ここで見出された強み・弱みは、将来の業績を左右する可能性がある。

したがって、ホテル旅館の正常収益力を見極めるには、「結果指標」の評価結果をベースに、「プロセス指標」の評価結果を加味して見極めるのがポイントとなる。例えば、「結果指標」の評価結果において「売上」分野（売上獲得力）が弱いホ

テル旅館でも、将来性を表す「プロセス指標」の評価結果において「マーケティング」分野が強い場合は、「売上の悪化はおそらくコロナ禍など外部要因によるもので、内部には、今後の収益力を改善していけるポテンシャルがあるのではないか」と考えられる。

逆に、「結果指標」の評価結果において「売上」分野（売上獲得力）が強いホテル旅館でも、将来性を表す「プロセス指標」の評価結果において「マーケティング」分野が弱い場合は、「これまでの売上は偶発的な外部要因によるもので、この好業績は長続きしないのではないか」と考えられる。支援先がこのような評価であった場合はその点に注意してモニタリングするべきと言える。

支援先のホテル旅館の事業性評価で強みが見出された場合は、「その強みがきちんと発揮されれば今後の業績向上につながり得る」と認識して関わっていく必要があるだろう。弱みが見出された場合は、「そこが今後の経営改善のテーマである」と認識して関わっていく必要があるだろう。

4. 正常収益力を見極め、強みを機能させて業績向上につなげる

事業性評価を通して正常収益力を見極め、「プロセス指標」の6分野「経営者」「組織」「経営管理」「マーケティング」「オペレーション」「施設」のどこに強み・弱みがあるかを把握したら、弱みを改善し強みを発揮させることで正常収益力をテコ入れする。ここでは、6分野それぞれについて、具体的な内容と、強みがどのように発揮されれば業績向上につながるのかを解説する。

4.1. 「経営者」に強みがある場合

業種を問わず、中小企業の業績は概ね経営者次第で大きく変わる。例えば、新型コロナウイルスの感染防止策を講じるには大きな人員体制の見直しや設備投資が必要となることがある。また、平常時においてもホテル旅館は装置産業であるため大規模な設備投資が必要な場面があり、その多くは借入によってまかなわれる。このような大きな経営判断は経営者が行う。感染防止策を講じるタイミングを誤ったり、過剰な債務に苦しんだりしているホテル旅館の多くは、この経営判断を誤ったのである。

そのような失敗経験のある経営者でも、改善への強い意欲があったり、スタッフと密なコミュニケーションを取りながら巻き込み、改善策を着実に実行に移し

ていたりする経営者であれば、業績改善の見込みがある。

まず、改善意欲のある経営者は、現状を客観的に把握しようとする。外部の意見も積極的に取り入れようとする。自身の過去の失敗を失敗として受け止めることが出来る。この点が、業績改善につながる非常に重要なポイントである。どんなに業績が厳しい会社でも、自身の失敗を受け止められる経営者がいれば必ず業績改善できると言っても過言ではない。

現状を的確に認識できると、今後会社が目指すべきあるべき姿や目標も具体的に見えてくる。そうすると、自身は何をすべきか、具体的なアクションプランも腹に落ちやすく、日々一歩ずつ進んでいけるのである。日々一歩ずつ進むことで、1年間経過するとどれほど進歩するかは容易に想像できるだろう。

1年経過したときに業績改善が目に見えると、さらに弾みがかかる。その後は、経営者が自ら課題を設定して、さらなる高みを目指して課題解決に取り組んでいくのである。

4.2. 「組織」に強みがある場合

ホテル旅館は、規模の違いはあるが多くのスタッフで運営される。経営者一人が頑張っても限界がある。そのため、経営者と幹部がコミュニケーションをどれほど密に取っているか、定期的な会議体がどの程度機能しているか、部門長のマネジメント能力がどれほどあるのか、リーダークラスで主体的に動けるスタッフがいるのかどうかなど、組織面が業績に与える影響は非常に大きい。

経営者は大きな方針を出し、スタッフがそれを理解して実行に移す。スタッフが現場でつかんだ顧客のニーズや嗜好の変化を経営者に伝える。経営者はそれを戦略策定に活かして、また方針をスタッフに伝える。この経営者と現場の往復運動がうまく出来ている企業は、業績が改善する。何故なら、環境の変化をいち早く察知して、その変化に対応できるからである。

クロスワンコンサルティングが組織において特に重要視しているのは、「部門長のマネジメント能力」と「リーダークラスに主体的に動けるスタッフがいるかどうか」である。組織の結節点になる部門長にマネジメント能力が十分にあれば、少々至らない戦略であっても、部門長が部下に指示する際にかみ砕いた言葉でよりよい方法で伝えようとする。現場の感覚や顧客のニーズ変化に対応しようと修正がかかる。そして、顧客満足度をさらに高めるサービスの提供が可能となる。

現場で先頭に立って動くのはリーダークラスである。彼らが、部門長が現場向けに修正して伝えた戦略に基づき、具体的な指示を受けて動くことで、実際のサ

ービスが改善される。そのためにも、実行部隊としてリーダークラスが先頭に立ってサービスを提供できることが重要である。この部門長とリーダークラスのスタッフが良い人材であれば、改善が日々実行され、結果として業績改善につながるのである。

4.3. 「経営管理」に強みがある場合

経営管理とは、入り（収益）と出（費用）を明確かつ迅速に把握して、速やかに改善策を打ち出す仕組みのことである。

会計には、財務諸表を作成し利害関係者に情報を提供するための財務会計と、社内で数値データを収集・分析して現状把握や経営判断に役立てる管理会計があり、経営管理は管理会計に重きを置く。経営は、究極的には計画通りの利益を出すことに尽きる。そのために現状をいち早く把握して、計画とズレが生じたならばどこに問題があるのか、どうすれば問題が解決できるのか、PDCA サイクルを回すことになる。

経営管理がしっかりしているホテル旅館は、PDCA サイクルが的確に回っているため、たとえ外部環境が大きく変化したとしても利益減少のリスクを最小限に抑えることができる。

ホテル旅館業界は、コロナ禍の影響が甚大な業界の筆頭に挙げられる。客足は感染拡大後すぐ激減し、アフターコロナの戻りも鈍い。また震災や風雪被害など自然災害が収益に与える影響もとても大きい。大雪で交通機関が麻痺したり、報道で被害状況が広く周知されたりすると、すぐに予約キャンセルにつながる。特に団体旅行はキャンセルになりやすく、その分大きな売上減少につながりやすい。

経営管理がしっかりしていると、その事態がどれほどの売上減少につながるか、早いタイミングでおおよその予想がつく。予想がつけば、その売上減少に対する対策を講じることができる。例えば人員配置を換えて、パート社員やアルバイト社員の出勤時間を調整することができる。稼働させる客室を限定することにより、水道光熱費を少しでも節約することもできる。

もう一つの側面として、部門長育成の効果がある。経営管理が適正に機能しているホテル旅館は、部門別会計も的確に行われている。部門長は毎月自部門の PL を把握しているため、目標売上との乖離状況はもちろんのこと、原価や人件費、主要費目について予実差異分析を行う。特に、売上と原価、人件費の管理が部門長に求められる。多くのホテル旅館の部門長は、やるべきオペレーションをきちんと実行することに終始しがちだが、経営管理が徹底されていると経営感覚が身

につく。部門長としてマネジメント能力の向上を図る機会があることによって、自然とスキルアップにつながる。また、経営者と同じ言葉で同じ目線を持って運営するので、経営者の意思や意図を現場に反映させやすくなる。自部門を一つの会社と見立てて経営することに近い経験を積むことができる。その結果として、部門長のマネジメント能力の育成につながるのである。

4.4. 「マーケティング」に強みがある場合

ホテル旅館のコンセプトが明確であると、顧客への訴求力が高まり、競合との差別化を図りやすくなる。旅館であれば、客室と料理、温泉、おもてなしが主な提供価値となる。

例えば次のような旅館があるとする。客室は露天風呂付き客室で、12畳プラスベッドもある。料理は、地の食材をふんだんに使用した和製ガストロノミーをイメージしたもの。温泉は、加温加水しない数少ない本来の掛け流し。女将と仲居が心を込めて提供するおもてなし。高単価な小規模旅館である。提供するサービスとしてはこれで良いが、顧客から見て分かりやすい旗印となるコンセプトが明確に設定されていると、さらに価値が高まる。

この旅館のコンセプトを次のように設定するとしよう。メインターゲットは、40代、子供のいない、それぞれが独立して仕事をばりばりしている夫婦。年収はそれぞれが稼いでいるので、世帯収入として2千万はくだらない。このような夫婦が、忙しい毎日の中でホッと出来る休日に利用する旅館。客室、料理、温泉、おもてなし、すべてホンモノを求めている。仕事に妥協を許さないのと同じで、休日もしっかり休む。このような夫婦に対して、「〇〇地方のホンモノの休息を提供する宿」というコンセプトを設定したとする。この「ホンモノ」という一本の軸に客室や料理、温泉、おもてなしが紐付くことで、よりターゲットに刺さりやすい旅館になる。そうすることにより、このようなターゲットに対しての訴求力が高まり、他の旅館に浮気しない魅力を提供し続けることが出来るのである。

コンセプトがしっかりしていると、売り物と売り方も明確になる。ターゲットのニーズに沿った売り物と売り方が明確であれば、必ず売上につながる。競合に客を取られることなく、自社が提供する商品を買いつけてもらえるからである。口コミがネットを中心に広がり、自然と新規顧客も増えていく。そうして売上が増えていくのである。このようにマーケティングの強みを発揮できれば、アフターコロナの客足の戻りにも好影響を及ぼすだろう。

4.5. 「オペレーション」に強みがある場合

オペレーションは、ホテル旅館が提供するサービスそのものである。料理とサービスが主となる。顧客はこれらの体験を通して、品質と価格のバランスを判断し、事前の期待よりも高ければ顧客満足につながる。顧客満足が高ければ口コミなどで他者にお勧めされ、顧客自身が再度利用しようとするロイヤルティに発展する。

料理は、その土地の食材を使用し、季節感があることが基本である。しっかりとした調理技術に基づく味の良さが前提条件である。しかしすべての料理をそうしてしまうと手間がかかりすぎたり、原価がかかりすぎたりする。料理のクオリティをどの程度追求すべきかについては、提供価格を踏まえて検討する。例えば客単価 2,500 円前後の居酒屋料理と客単価 8,000 円の会席料理と同じ土俵で比較しても意味はない。平均客単価が同価格帯の料理を競合と比較して、評価対象のホテル旅館の料理が土地のものと旬のものをどれほど取り入れているのかを見るのである。そうすることで料理の強みを見出すことができる。

サービスは、仲居さんやサービススタッフの目配り、気配り、心配りが出来ているかどうかが重要である。形式張ったサービスにはあまり価値はなく、顧客ファーストのサービスを提供できているかに尽きる。このおもてなしが仲居さんやサービススタッフによってさほど差が無いことも重要である。このようなサービスが出来ているホテル旅館は、一朝一夕に他の競合ホテル旅館は真似できないため、非常に重要な差別化の源泉となる。

このようなサービスを提供できるホテル旅館には、継続して良質なサービスを提供し続ける仕組みがある。

まず、良い人材を採用する仕組み。ホテル旅館は厳しい労働環境であることが若年層に周知されているため、良い人材が集まりにくい状況が続いている。有効求人倍率も非常に高い。ある旅館では、地元での合同企業説明会に参加する際に、女将が入社 2 年目のスタッフを連れて行くという。学生からすると、一番身近な存在の先輩である。その先輩の率直な話を聞くことで、働くイメージが具体的にわく。良いこともつらいことも伝える。先輩の話を聞いて入社するスタッフは、その先輩を頼って仕事ができる。入社後と入社前のイメージのギャップもないので長続きする。また、先輩にとっても後輩はかわいいもので、お互いに励まし合いながら頑張れるのである。

次に、育成する仕組み。サービスマニュアルやサービスチェックリストなど、標準化され明文化されたサービススタンダードがあると良い。最近は、ビデオや YouTube など、サービスの現場の映像をいつでも見られるような、利便性の良い

教育ツールも活用されている。しかしさらに重要なのは、サービスを担当する支配人やマネージャー、女将や仲居頭が、常にサービスの現場にたち、スタッフをよく見ることである。準備から接客、お見送りまで一連の流れにおいてスタッフが目配り、気配り、心配りのあるサービスを提供しているかをチェックする。適宜気づいたことをすぐにフィードバックして指導教育することが重要である。スタッフは、さらにこうした方がもっとお客様が喜ぶよ、というやり方を教えてもらおうと、自分の成長につながるし、やる気も出る。自分が成長することでもっとお客様に喜んでもらえる。そして、お客様からありがとうと言われる。このような経験をすると、さらに成長したいと考えるものである。

以上のような仕組みがあると、サービスの質が恒常的に上がっていくのである。

4.6. 「施設」に強みがある場合

館内の居心地の良さは、見た目だけではなく、計画的に基本機能を維持するための修繕と更新が出来ているからこそ得られるものである。これがホテル旅館としての一番の基本機能である。ロビーに入った瞬間に感じるすがすがしさや快適さ、館内を歩いた時に感じるよどみがない気持ちの良い空気、客室の清潔な水回り、快適なお湯の出など、旅先で寛ぐために最低限必要なラインをクリアすることがまずは重要である。

ホテル旅館には借入過多で資金繰りが厳しいケースも多いので、このような収益をすぐに生まない設備投資はどうしても後回しにされがちである。見た目の華やかさや、時流にのっとったしつらえよりも、これら基本機能がしっかり発揮されているホテル旅館は、少々古くさい意匠であっても、美しく年を重ねた女性のように味わいが出てくる。この基本機能が維持されていることが大前提であり、その上で、現代の顧客のニーズに合った客室、ロビー周り、大浴場やアメニティがあると、これらが引き立つ。

マーケティングの項で述べたコンセプトが施設の見た目でも表現されていると、さらに顧客満足は上がる。サービス面だけではなく、見た目にも一貫性があると、顧客から見ても非常に分かりやすい。ソフト面は顧客の捉え方によって温度差が生じるが、ハード面は見た目なので感じ方に差が出にくい。そのため、コンセプトに紐付いた施設の内外装で統一感があると、顧客からの評価はぐっと上がるのである。

クロスワンコンサルティングの書籍「新規融資・事業再生に結びつく ホテル旅館の事業性評価」（ビジネス教育出版社）の巻末付録に、「事業性評価票」と「事業性評価結果のシート」の様式を収録し提供しているので、活用してほしい。

「事業性評価結果のシート」（図表 5-4 参照）は、評価結果を集計・グラフ化する様式である。

(図表 5-3)「事業性評価票」(一部抜粋)

事業性評価結果

対象施設名 ○○病院

評価実施日 2025/6/1

評価担当者 ○○

事業性評価結果(1) 利益施設の読み取り

過去の業績(修正費力)
(結果目標の評価結果)

評価分野	評価項目	結果目標の得点	過去の得点(修正費力)
収入	1	3.0 満点中 3.0点	2.5点
設備	1	3.0 満点中 3.0点	2.5点
投資	3	3.0 満点中 2.5点	2.0点
コスト	3	3.0 満点中 2.5点	2.0点
売上	3	3.0 満点中 2.5点	2.0点

将来性
(7プロセス目標の評価結果)

評価分野	評価項目	結果目標の得点	過去の得点(修正費力)
設備	5	2.0 満点中 1.0点	0.5点
設備	5	2.0 満点中 1.0点	0.5点
オペレーション	4	2.0 満点中 2.0点	2.0点
マーケティング	13	2.0 満点中 1.0点	0.5点
経営管理	41	2.0 満点中 1.0点	0.5点

事業性評価結果(2) 利益施設の改善状況・収益力

● 対象施設

改善年数: 年以下

収益力(経営管理改善率)

10% 改善率
20% 改善率

2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

改善率: 0.0% 10.0% 20.0% 30.0%

改善率: 0.0 0.2 0.4 0.6 0.8 1.0

改善率: 0.0% 以下 10.0% 20.0% 30.0%

対象施設の有利子負債対事業資産 1.0倍
対象施設の設備更新率 0.0%

ご案内	クロスワンコンサルティングの書籍「新規融資・事業再生に結びつく ホテル旅館の事業性評価」(2019年4月発行、ビジネス教育出版社)、Amazonにて販売中。
-----	--

xone
HOSPITALITY
REPORT

特別号

June 2020