December 2020

# XODE HOSPITALITY REPORT 2020年冬号



アフターコロナにおける ホテル旅館の成長戦略・競争戦略

第3波が到来しております。

連日、過去最多の新規感染者数の報道や政府からの様々な自粛要請が我々を恐怖に陥れています。一方、GoToトラベルは以前継続中(令和2年11月26日執筆時点)であり、国はブレーキとアクセルを同時に効かせながら車を走らせる、と言った非常に難しい運転裁きを求められています。我々観光業に関わる人間としては、ホテル旅館としては感染症対策をしっかり対応しつつ、やはり数多くの観光客を運んでくれるGoToトラベルを何とか継続してもらいたいと希望します。

さて、このようにホテル旅館業は近い将来を予測することが難しい新たな局面を迎えつつあります。このような状況においてもホテル旅館はなんとかして生き残らなければなりません。そのためには、何らかの前提条件をおいて売上予測を立て、予想資金繰り表を作成することから始めなければなりません。その資金の動きを見ながら、逆算して今できることに注力する。これを日々修正しながら、着実に実行に移すことが求められているのです。今号は、この売上予測および売上を作り上げるための成長戦略と競争戦略についてまとめました。この小冊子が皆様の何らかのお役に立てられることを願っております。

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、このウィルス 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。

クロスワンコンサルティング株式会社 代表取締役 宇野俊郎



# アフターコロナにおけるホテル旅館の成長戦略・競争戦略

### 1.1. 今後の売上見通しと業態別の課題

### 1.1.1. 今後の売上見通し

シニアローンのリスケにしろ、新型コロナウイルス感染症に対する支援策であるセーフティネット保証や政府系金融機関からの特別貸付による資金調達にしろ、 予想資金繰表を作成しなければならない。そのために必要なのは売上予測である。

この売上予測は非常に困難である。新型コロナウイルスの感染状況の変化が読み切れないためである。しかしながら、読めないと言ってエイヤっと数値を置くだけにもいかない。今できることは前提条件を決めて大胆に予測することである。常に現状とこの予測を比べながら、ズレがあればどうしてズレたのか、その要因を把握しながら、適宜前提条件を見直して売上予測をアップデートすることが重要である。この売上予測に従ってその先にあるホテル旅館の経営や運営をどうしていくか早めに判断して実行に移していくことである。

ホテル旅館の売上を左右する主な要因を抽出して、それらの前提条件を設定したい。まず、顧客の宿泊動向に影響を与える主な要因として下記が考えられる。 前提条件としては、若干厳しめに見ておく。外部環境の変化により売上が自然と 上がるようであればプラスにぶれるためである。

- ① 新型コロナウイルスの感染状況 (死亡率、重症患者率、新規感染者数等)
- ② GoTo キャンペーン等行政による需要喚起支援策(R3 年 1 月まで、延期無しとする)
- ③ テレワークや web 会議の浸透による出張需要の減退
- ④ インバウンドの回復度合い(入国制限措置および行動制限措置の解除状況)

上記の4点に対して時系列で前提条件を設定する。これらの条件からホテル旅館の4業態別に売上の回復度合いを見てみる。一昨年をベースとして、一昨年比○%まで回復するかどうかを見る。普通に経営していれば実現できる最低の一昨年比比率から一定程度の努力をすることで得られる一昨年比比率までの幅を持たせて表現する。



全体の前提条件として、急激に新型コロナウイルス感染状況が悪化しての緊急 事態宣言の再発出はないものとする。

前提条	3Q	4Q	1/2Q	3/4Q			
件	FY2020	FY2020	FY2021	FY2021	FY2022	FY2023	
1	感染拡大と小康の波		終息し始	ワクチン	小康状態	小康状	
			め	投与開始		態	
2	GoTo		無し	無し	無し	無し	
3	テレワーク浸透により出張需要は減退のまま						
4	入国制限継	続	入国制限解除始まる (東南アジアから欧米へ				
	徐々に)						

上記の前提条件を元に、ホテル旅館4業態、大中規模旅館、小規模旅館、ビジネスホテル、シティ・リゾートホテルごとに売上の回復度合いを試算した。あくまでも弊社の支援するホテル旅館の動向を踏まえて予測したものであり、正確性は担保できないことにご理解を賜りたい。

一昨年比	3Q	4Q	1/2Q	3/4Q		
(FY2018	FY2020	FY2020	FY2021	FY2021	FY2022	FY2023
比)						
大中規模	60% ~	30% ~	60%~1009	%		
旅館	100%	80%				
小規模旅	60% ~	40%~1009	%			
館	100%					
ビジネス	30% ~	10% ~	20% ~	40% ~	60%~80%	
ホテル	80%	60%	80%	80%		
シティ・	30% ~	10% ~	20% ~	30% ~	40%~80%	
リゾート	60%	50%	60%	70%		
ホテル						

註)売上の回復度合いの幅は、普通に経営していれば成行でも実現できる売上 回復度合い~経営力のあるホテル旅館であれば実現できる売上回復度合い



## 1.1.2. 業態別の課題

### 1.1.2.1. 大中規模旅館

大中規模旅館は、比較的県内客の取り込みがされていた旅館は売上の戻りが早かったが、東京の顧客層が多い旅館は戻りが遅かった。また、インバウンドの団体を取り込んでいた旅館は更に売上の回復が遅くなっている。

大中規模旅館は、コロナ禍以前から団体客で半分以上を埋めないと客室稼働率を高めることが出来ない業態であった。しかしながら、アフターコロナにおいて団体の需要はなかなか戻ってこない。また、インバウンドで埋めていた旅館も多かった。当然ながらインバウンドはここ数年戻ってこないだろう。この穴をどう埋めていくか。これが大中規模旅館の最大の課題である。

切り札は、早急に個人客を OTA (Online Travel Agent) 経由で取り込んでいく力をつけるしかない。 OTA 取り込みの強化については別途まとめて提示したい。残念ながら大中規模旅館は OTA を強化して個人客を取り込んでも客室すべてを埋めることは難しいことが多い。その際には、思い切ってフロアー毎に閉鎖することも検討する。 やがて戻ってくるインバウンド需要の回復を待って再開するとして、それまでは減室した客室数で効率的な運営をすることになる。

### 1.1.2.2. 小規模旅館

小規模旅館の売上げ回復は比較的早かった。その中でも、露天風呂付き客室が 主体の高級旅館はすでに対前年比で 100%を越えているところが多い。元々新型 コロナウイルス対策に合った作りであったことが幸いし、また高単価の顧客を取 り込んでいたため、比較的余裕のある顧客が動き始めているためである。

GoTo トラベルが終了する 2 月と 3 月は落ち込むことが想定されるが、4 月以降は通常の状況に戻ることが予想される。一方、比較的低単価で一般的な旅館は戻りが悪くなる。これらの旅館はコロナ禍以前から厳しいところが多かったため、淘汰が進む。

小規模旅館は、ターゲットを絞り込んで OTA と直予約経由で顧客を取り込んでいかなければならない。少々遠距離からでも顧客が利用してくれるような尖ったコンセプトが必要となる。これは、何もハード面に優位性がなくても出来ることなので、今一度どのようなターゲットのニーズに応えることが出来るのか、競



合と戦わなくてすむのか検討することが重要である。

# 1.1.2.3. ビジネスホテル

ビジネスホテルは、GoTo トラベル実施以前は壊滅的な客室稼働率で推移しているホテルが多かった。出張需要はテレワークや web 会議システムによって減少しており、この傾向は以降ずっと続く。GoTo トラベルによって観光客を取り込むことによって客室稼働率を 60%~80%程度まで回復させているホテルも多い。しかしながら、GoTo トラベルが終了次第急激に客室稼働率は落ち込むことが予測される。よって、コロナ禍以前と同じような営業を続けていては一昨年比で100%以上になることはない。

恐らくは、一昨年比 80%まで回復すれば良い方ではないかと予測できる。そのため、最大で年間平均客室稼働率が一昨年比 80%まで回復することを前提としたオペレーションに早めに変えておく必要がある。人員配置は正社員を減らして、パート社員やアルバイト社員など変動人件費で高稼働日を回すことが求められる。あるいは、正社員の人数を維持するのであれば、客室清掃や朝食提供なども担当させるなどマルチタスクを導入することも必要であろう。

客室清掃の業務委託の契約内容も早期に変更の交渉を行う。客室稼働率が最大で一昨年比80%であることを前提として、最低保障の客室稼働率を今まで60%であれば、40%まで下げてもらうなど働きかけることが重要である。このような取り組みを行って固定費を下げる取り組みが求められる。

### 1.1.2.4. シティ・リゾートホテル

シティ・リゾートホテルは、ビジネス客の宿泊状況はビジネスホテルと同様の動きになり、観光需要の宿泊状況は大中規模旅館と同様の動きになる。また、レストランは復調するが、大規模な宴集会・結婚式は需要が戻りきらないと考えられる。これらを総合的に考慮すると、コロナ禍以前と同じような運営を行っている限り一昨年比で 100%以上になることはないと考えられる。

宿泊については、ビジネスホテルや大中規模旅館と同様の取り組みが必要であり、OTA の強化と観光客の取り込みがポイントとなる。シティ・リゾートホテル



の場合は、非日常やレジャー利用の取り込みが可能なので、東京にいながら非日常の滞在が出来ることをアピールして近場での宿泊需要の取り込みも可能である。

レストランや宴会場については、少人数での利用を数多く取り込んでいかなければならない。新型コロナ対策として、長時間の滞在を避けることよりも少人数で3密を避けたテーブル配置で受け入れすることの方が有効であると言われている。よって、日常よりも若干ハレに近い利用動機で個人客を取り込んでいく。この方が高単価での需要を取り込めるためである。

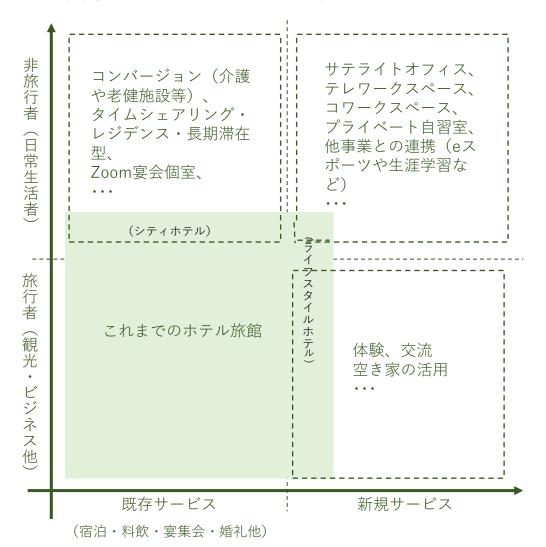
ブライダルについては、レストランや宴会のように少人数での取り込みが常識になるだろう。また、オンラインでのブライダル実施も増える傾向にある。これからは親族がリアルで、友人などはオンラインで、と言ったハイブリッド形式でのブライダルの形式がニューノーマルになるかもしれない。



# 1.2.1. 成長戦略とビジネスモデル変革

ホテル旅館業は、従来からのビジネスモデルがあまり変わらない業種である。 イノベーションと言っても IT 化やインバウンド向けのハコとサービスへの変革、 カプセルホテルの高級業態やライフスタイルホテルの出現、宿泊場所がいくつか に分かれた町をホテルとして見る業態など新業態の出現が中心であり、画期的な イノベーションが起きてきたとは言えない。

ホテル旅館業における成長マトリックスを考えてみたい。



市場・顧客を、旅行者と非旅行者に分ける。国内及びインバウンドを含む。非旅行者とは、日常の生活者であり、これまで宿泊及び日帰りの際に利用していた



ホテル旅館とは異なり、旅行を伴わない利用を想定している。

一方、既存サービスはこれまでの通常のホテル旅館が提供しているサービスであり、新規サービスは体験や交流、スペースを活用したサービスを想定している。

上記の切り口で成長マトリックスを考えると、当然であるが既存サービス×旅行者のセグメントは従前からのホテル旅館の市場である。経営戦略の考え方として資金力や将来の市場回復を見越してこの既存セグメントでの競争優位性を高める戦略をとることは基本的なセオリーだと考えられる。この戦略をとる場合については次項で詳しく見ていきたい。

既存のセグメントではなく、将来の市場を見越して、アフターコロナの時代に生き残っていくためには、他のセグメントに進出する必要があるという、成長戦略を描くこともあるだろう。この場合は、経営資源、特に資金に余裕がある場合に限られる。手元の現預金残高が厚く積み上がっており、かつ有利子負債が少ない、具体的に言うと年商の一倍以内であればこのような成長戦略をとることも可能であると考えられる。

既存サービス×非旅行者のセグメントにおいては、日常生活者に対してホテル旅館のサービスを提供できるビジネスはないか、検討することになる。例えば、高齢者向けの施設にコンバージョンする、ホテル旅館を住居に見立てて、長期滞在型で住むことが出来るサービスを提供する、自宅では落ち着いてオンライン飲み会が出来ないので、レストランからケータリングしてもらって客室で zoom 飲み会を行うなどのビジネスが考えられる。

新規サービス×旅行者のセグメントにおいては、ライフスタイルホテルが一番近い業態であるが、旅行者同士や地域住民との交流や地域に根ざした様々なアクティビティや文化・風土体験などのビジネスが考えられる。また、空き家を活用して空き家を一つの客室見立てて町全体がホテル旅館のように捉えたビジネスも考えられる。

新規サービス×非旅行者のセグメントにおいては、スペースの活用や他の事業との連携のビジネスが考えられる。例えば、自宅近くに立地するホテル旅館がサテライトオフィスになる、テレワークやコワーキングスペースとして仕事で普段使いをしてもらったり、自宅では落ち着かないのでちょっとした時間を有効活用



するプライベート自習室にしたりするなどである。また、他事業との連携では、 e スポーツの会場として利用してもらうことも考えられる。コロナ感染拡大防止 のため集まってのプレイは難しくとも客室や宴会場などで少人数に区切って行う などである。

立地する市場や地域によって出来ること、出来ないことがあると思われるが、 このような成長マトリックスをベースにして様々な新規ビジネスを考えてみるこ とも必要である。



## 1.2.2. 競争戦略とコンセプト再構築

既存サービス×旅行者のセグメントにおいては、業態に分けて捉える。業態は、価格帯と機能の切り口でセグメンテーションする。業態開発も常に行われており、最近のトレンドとしては下記のようなものがある。コロナ禍以前の業態であるが、数年かけて国内宿泊旅行、インバウンドが回復してくるとこのような業態は存在感を増すと考えられる。

### ライフスタイルホテル

宿泊特化型ホテルが大きく伸張したことからのアンチテーゼとして生まれた新しい業態である。共用スペースを活用して宿泊や飲食だけでなく地域住民や宿泊者同士がコミュニケーションを取ることによりホテルでの滞在自体を楽しむ体験を重視した業態である。成長マトリックスにおいても新規サービスに食い込む位置にあるホテルである。

### ② ゲストハウス・ホステル

リーズナブルな価格帯で宿泊でき、一部屋にいくつかのベッドがありドミトリーと呼ばれる相部屋になっている。食事などもキッチンにおいて共同で行うなど、宿泊者自らが主体的動いて、お互いコミュニケーションを取りながら楽しむホテルである。元々欧米のみならずインバウンドに好評であった業態であり、インバウンドが回復するにつれて復活する業態である。

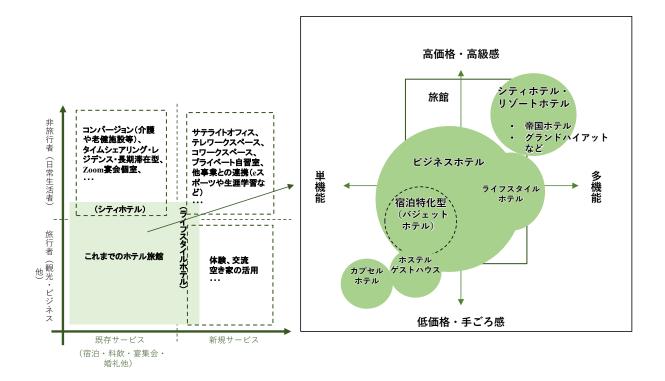
# ③ ポシュテル

ドミトリー(相部屋)が中心の「ホステル」と上品な、上流を意味する「ポッシュ」を組み合わせた造語である。タイやシンガポールで流行していた。高級感だけではなく、簡素であってもおしゃれ感の強いホステルなどもポシュテルと呼ばれる。ゲストハウスやホステルと比べるとハードが現代風にアレンジされていることが多い。

### ④ デザインカプセルホテル

カプセルホテルは、これまでのサラリーマンが終電を逃した際に宿泊するサウナ付きのカプセルホテルとは異なり、リーズナブルであるが見た目や機能が洗練されたカプセルホテルが出てきた。破産したファーストキャビンを皮切りに、9h(ナインアワーズ)、女性向けのおしゃれはミニマルホテルなどがある。





業態転換するという戦略もあるが、まずはコンセプトの磨き上げによる競争優位性を強化することが基本的なセオリーである。この場合は、競合ホテルと戦わないポジショニングの選定とコンセプト再構築、それに伴う戦略的設備投資の考え方が重要となる。

経営戦略の肝は、「戦わないで勝つ」ことにある。通常、ホテル旅館は経営資源が限られており、資金的な問題から時間も限られていることが多い。しかしながら、自社のポジショニングを確立することにより競争優位性を強化することは可能である。現在のポジションから戦わないで勝つポジションに移行できるかどうかにかかっている。コンセプト構築とマーケットにおけるポジションの関係については、次章にて解説する。

なお、コンセプト策定からマーケティング戦略までの全体像は、「xone HOSPITALITY REPORT コロナ特別号(令和 2 年 6 月 3 日発行)」の「2 ホテル旅館が取るべきアフターコロナの経営戦略」に詳細が載っているためご参照いただきたい(令和 2 年 12 月現在弊社ホームページトップ画面「NEWS お知らせ・最新情報」よりダウンロード可)。



### 1.3. 競争戦略が収益のポテンシャルを左右する

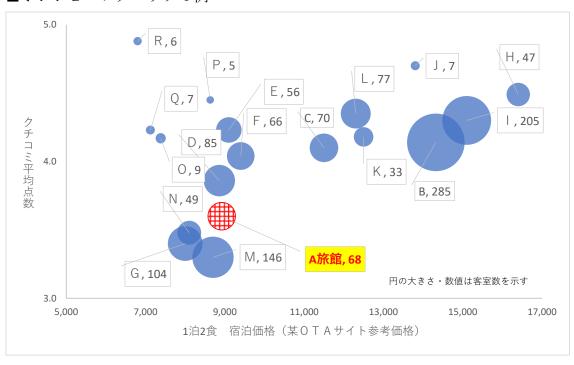
ここからは、競争戦略の観点からホテル旅館収益向上のポイントを述べる。キーワードはポジショニングマップとポテンシャルである。

### 1.3.1. 収益のポテンシャルを決める要素は目に見えにくい

ホテル旅館の収益を決めるものは何だろうか。最もわかりやすいのは客室数である。50室と100室の施設ではおのずと売上規模は異なる。他には宴会場や料飲施設数の多寡も売上に影響を及ぼす。売上規模は収益に最もインパクトのある要素のため、客室や施設の規模や数は「目に見える」収益決定要素だ。ところが、「目に見えにくい」収益決定要素がある。それが「マーケットでのポジション」である。この場合のマーケットとは、そのホテル旅館が属するエリアでの宿泊等に関するマーケットのことを言う。OTA(Online Travel Agent)で最も細分化されたエリアを思い浮かべるとわかりやすい。エリア検索をしたときに選択できる最も小さなエリアのことである。そのエリアにおける競合施設に対する自施設の関係、つまりポジションこそ重要な収益決定要素である。

下記は大手 OTA サイトのあるエリアのポジショニングマップである。

### ■ポジショニングマップの例





このエリアには A から R まで 18 のホテル旅館が営業している。宿泊価格、ク チコミ総合評価平均点数(以下「クチコミ点」)、客室数を基に各施設の位置が直 感的にわかる。ここで A 旅館に注目する。A 旅館は 9,000 円の宿泊価格であるが クチコミ点が 3.6 と低位である。一方、A 旅館と同様の規模、価格帯には D、E、 Fがあり、それぞれ A 旅館よりも高いクチコミ点である。また、クチコミ点は低 いが、規模の大きい G、M は、A 旅館よりも宿泊価格が低い。N は A 旅館と規模 は類似しているが、同様に宿泊価格が低い。つまり、このエリアにおいては A 旅 館はじめ、D、E、F、G、M、Nと7つの施設が同価格帯でお客様を奪い合ってい る構図が浮かんでくる。一般的にはプレーヤーの数が増えるほど競争は激しくな るため、A旅館の現状は厳しい戦いの日々だろうと想像できる。高い宿泊価格は 取りにくく、採算ギリギリ、または、時季によっては採算割れでもお客様を取ら なければならない。そのため、低収益が常態化しているのではないだろうか。ど のマーケットでも低価格志向の消費者は一定数存在する。今までは何とか7つの 施設を「食わす」程度の低価格志向消費者が存在していたため、現状のポジショ ニングマップが形成されてきた。しかし、コロナ禍によって今後マーケットの状 況が変化する。A 旅館としては、現状のポジションでよいのか検討が必要のよう だ。

このように収益のポテンシャルをみるためには、自施設が属するエリアのポジショニングマップを作成し、自施設のマーケットにおける相対的なポジションを確認することが効果的だ。経営者も感覚的にどこが競合なのかは理解しているが、定量的な把握が不足しているケースが多い。しかし、ポジショニングマップを見れば、その競合がどの程度脅威なのか具体的にイメージできる。また、今までノーマークだった施設が実は競合になり得ることを発見することもある(その逆もある)。このポジションがわかれば、自施設のポテンシャルを推測することができる。つまり、「ポジショニングマップ」という道具を使って、一見しただけではわからない「自施設のポテンシャル」を「目に見える」ようにするのである。このような意味で、「マーケットでのポジション」は「目に見えにくい」収益決定要素である。

それでは、自施設のポテンシャルがわかったら、次にどのような手を打つべきであろうか。2つの選択肢が考えられる。1つ目はポテンシャルの高い、つまり、競合が少ないエリアへポジションをシフトさせることである。2つ目は今のポジションに留まり、そのポジションで収益最大化を目指すことである。



## 1.3.2. ポジションの右上シフト(↗)

1 つ目の選択肢は、パワーが必要だが、ポテンシャルアップによる収益アップ 効果も大きい。

この場合のシフトとは、宿泊価格とクチコミ点を両方アップさせポジションを マップの右上へシフトさせることを意味する。この両方をアップさせるためには、 コンセプトの見直しが有効である。コンセプトとは、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 ごせるかをきちんと伝えて、「○○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。コンセプト策定 にあたっては、現状のポジションで想定されるサービスならびにターゲットより も、ワンランク・ツーランク上を想定することが必要である。自施設の現状(客 室、ダイニング、浴場といった施設、サービスパーソン、料理など)を踏まえ、 どの程度のランクであれば対応可能なのかを考えながらコンセプトをつくり込ん でいく。かなり骨の折れるプロセスだが、コンセプトが決まれば、そのコンセプ トに基づくターゲットの具体的イメージ、商品コンセプト、価格帯、販売チャネ ル、プロモーションといったマーケティング戦略を検討することができる。新た なエリアで新たなお客様層を取り込むことになるため、収益のポテンシャルがア ップするシフトである。次頁はAホテルが考えるポジションのシフトである。現 在のポジションから右上の競合の少ない新たなポジションを目指しているのがわ かる。

コンセプトが決まれば、マーケティング戦略に基づく各種アクションを実施しながら、新しいポジション(あるべきポジション)を目指すのである。もちろん、現在のポジションから新しいポジションへ瞬間移動できるわけではなく、

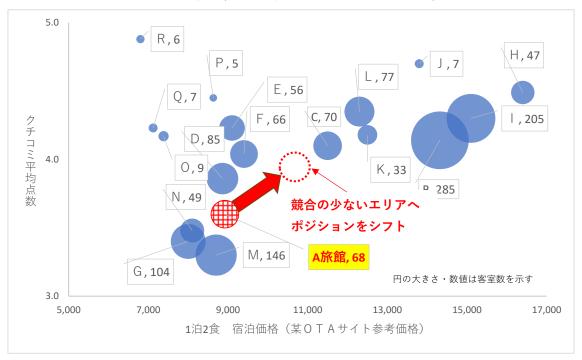
「宿泊プラン開発⇒販売チャネルへのプラン投入⇒プランを利用するお客様 へのサービス提供⇒お客様のコメント・点数評価⇒コメント・点数評価の検証 ⇒新たな宿泊プラン開発 |

といったプロセスを繰り返しながらシフトしていく。少なくとも 1・2 年は必要な取組みである。そのため、従来のポジションでの戦いも展開しながら、徐々に新ポジションの色を濃くしていくのが定石となる。また、施設をコンセプトに沿うよう改修(戦略的設備投資)が必要なケースも考えられる。コロナ禍によりホ



テル旅館の財務状況は厳しい。しかし、戦略的投資を行う合理的理由(収益のポテンシャルアップ)がポジショニングマップによって示され、新たなポジションに向けたコンセプトとコンセプト実現のための経営戦略が有効に構築される場合は、戦略的投資も検討される余地が十分にあると考えられる。

# ■ポジショニングマップの例(競合の少ないエリアへシフト)



なお、コンセプト策定からマーケティング戦略までの全体像は、「xone HOSPITALITY REPORT コロナ特別号(令和 2 年 6 月 3 日発行)」の「2 ホテル旅館が取るべきアフターコロナの経営戦略」に詳細が載っているためご参照いただきたい(令和 2 年 12 月現在弊社ホームページトップ画面「NEWS お知らせ・最新情報」よりダウンロード可)。



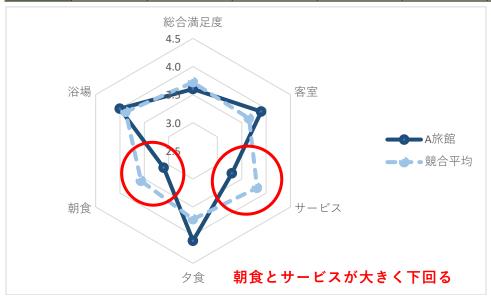
## 1.3.3. ポジションの垂直上方シフト(↑)

2 つ目の選択肢のポジションの垂直上方シフトは、取り組みやすいが実態はパイの奪い合いである。

この場合のシフトとは、クチコミ点をアップさせポジションをマップの垂直上方へシフトさせることを意味する。この上方シフトを目指すためには、現状サービスの改善が有効である。大手 OTA のクチコミ評価は、ポジショニングマップで示した総合評価の他に、サービスや施設についてもブレークダウンして点数化されている。下記表とレーダーチャートは A 旅館が属するエリアのクチコミ平均点の詳細である。総合評価だけではわからない各施設のサービスに対する評価を知ることができる。

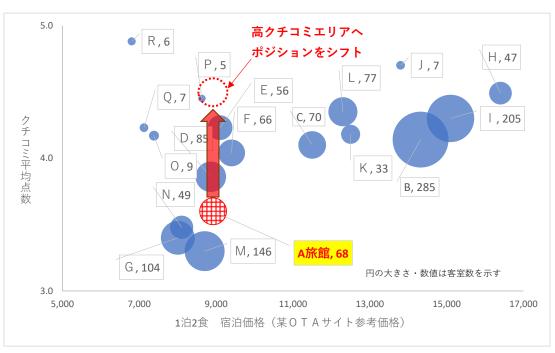
# ■クチコミ平均点詳細の例

	総合評価	客室	サービス	夕食	朝食	浴場
A 旅館	3.6	3.9	3.3	4.1	3.1	4.0
D	3.9	4.1	3.8	3.7	4.1	3.9
E	4.2	3.6	4.4	4.0	3.9	4.4
F	4.0	3.8	4.1	4.2	3.9	4.0
G	3.4	2.9	4.2	3.2	2.9	4.5
M	3.3	4.0	3.0	3.6	3.0	3.2
N	3.5	3.5	3.4	3.6	3.6	3.3
競合平均	3.7	3.7	3.8	3.7	3.6	3.9





A 旅館の総合評価はグループの中では平均よりやや下だが、サービス・施設別 では項目によってバラツキがある。例えば、夕食は競合平均を大きく上回りトッ プグループに位置している。客室も競合平均以上だ。一方、朝食とサービスは競 合のそれを大きく下回り最下位グループに位置しており問題点である。これがわ かれば、改善の方向性を見いだすのは難しくない。強みである夕食・客室の品質 を維持しながら、弱みである朝食・サービスの品質向上を目指すことになる。A旅 館の例で考えると、弱みの改善から取り組んだ方が高い効果を期待できそうだ。 というのも、サービス(3.3)、朝食(3.1)ともに競合平均を大きく下回っている。 ここまでかい離していると、A 旅館のサービスと朝食には、満足ではなく、不満 足を生じさせる要因が存在していることが多いからである。例えば、スタッフの 私語が多くお客様への目配りが行われていない、主食のご飯が日によって固さに バラツキがあったり臭いがするなどが考えられる。満足以前の問題であり、これ では評価を得られるはずがない。まずは不満足の要因を特定し、その要因を除去 することにより評価の底上げを図るのが定石である。また、客室や浴場のような 施設の評価点を上げるためには、日常の清掃に加えて、これら施設の最低限の機 能や美観を維持するための設備投資を行うことも考えられる。1 つ目の選択肢の ような戦略的設備投資とは異なり、あくまで「維持」の観点からの投資である。 不満足発生による評価の底割れを防ぐことが目的である。これらの施策に取り組 みながら、自施設のポジションを垂直上方へシフトさせて(クチコミ点を上げて)、 競合6施設に対する優位性を構築するのである。下図はΑ旅館の垂直上方シフト のイメージである。





# 1.3.4. どちらの肢を選択するのか

1 つ目の選択肢と比べると、2 つ目の選択肢は問題点が明確で問題点解決に向けた施策に取り組みやすい。一方、ホテル旅館のポテンシャルは以前と変わらない。A 旅館の例で言えば、低価格志向消費者を競合と奪い合う構図は変化が無い。また、自施設にとって「施策に取り組みやすい」ということは、競合にとっても「取り組みやすい」ということであり、一旦優位性を構築しても短期間に追いつかれてしまう可能性もある。このように考えると、2 つ目の選択肢はパイの奪い合いが今後も続いていく流れであり、現状の厳しい競争環境が継続することになる。しかし、コロナ禍においては1つ目の肢を選択できるホテル旅館ばかりではない。まずは垂直上方シフトに取り組みながら、足もとのコロナの状況を乗り切り、右上シフトに向けたコンセプトとマーケティング戦略を準備しながら機が熟すのを待つことも考えられる。また、前章のような成長マトリックスによる新しい分野への進出を目指すこともありだ。ホテル旅館経営者の生き残りに向けた戦略の選択はこれから本格化する。



xone HOSPITALITY REPORT

2020年冬号

December 2020