

事例企業のビジネスモデルとして参考になる点は、地域の特性に応じた収益モデルを構築していることである。以下に、玉之湯、グラノ24Kの具体的な取り組み等を見てみる。

1. 玉之湯

まず、玉之湯について立地環境を整理する。具体的には、玉之湯が立地する松本あさま温泉は、入込客数が過去20年間で45万人から15万人に減少している。旅館数も45軒から27軒に減少している。また、市街化も進み、住宅地域の中に各旅館が点在するようになった。更に、車利用の客も増え、ビーナスライン等の他の観光地へは、1時間くらいで行けるようになった。

こうした地域において、山崎社長は、松本あさま温泉・玉之湯に対する需要者のニーズの変化を考えている。具体的には、1人旅行者、高齢者、外国人、連泊者、ビジネス客の増加であり、予算や客室に対する多様なニーズである。

再度、留意すべきは、当地の立地特性である。当地は、松本出張者が多く、また、有名な観光資源が少ないため、観光特化型の需要者を引き付けられないとされる。すなわち、他地域より需要が多様化しやすい。

これに対して、山崎社長が行ったことは、「泊食分離」の導入とそれに合わせた「設備投資」である。泊食分離については、前述(他の委員の方が記述)のとおりのため、ここでは、設備投資とそれに関するオペレーションについて触れたい。

近年実施された設備投資の主眼は、宿泊部門(ここでは、飲食部門と宿泊部門に便宜的に分けた)における、部屋食の廃止とベッド化によるローコスト化の推進である(具体的な設備投資内容と投資額等については省略)。一方、飲食部門については、①宿泊客が料理をチョイスできる、②手打ちそばを出す、③次々とタイムリーに料理の提供を行う、等による顧客満足度を高めるため、人員を増やしている。

従って、企業トータルで見ると、人員減少に伴う経費削減効果はないが、労働生産性向上または粗利向上の余地を飲食部門にシフトさせている。

玉之湯には、この泊食分離以外にも、成功の大きな要素がある。それは、観光資源の要素の付加である。この考えの起点は、「温泉地本来の魅力がない」、「何もない」(山崎社長)という、松本あさま温泉の状況であり、ビジネスモデルの柱はそれをどのように改善し、自社の収益に結びつけるかである。

具体的な取り組みは、「〇〇の松本あさま温泉」という枕詞を作ろうとしたことである。「3年前にJTBの新規観光推進事業の認定をもらい、そばの湯里作りを始めた。この時に信州と言えば信州そばという言葉があるのだから、そばにこだわっていこうと全旅館に声を掛け、翌年にはあさま温泉新そば祭りを開いた。新そば祭りを開催するにあたり、そばの風土作りをするため、そば打ち倶楽部をつくり現在35名ほどの会員の中で、旅館の経営者6,7名が打てるようになった」という。そして、「松本あさま温泉といえばそばの湯里」とそばの湯里イメージを固め、20数軒の宿すべてが手打ちそばを出せるようになれば、必ず売り物になると山崎社長は信じている。

もう一つの取り組みは、館内で開催される車座コンサートである。車座コンサートは、近隣のセミプロ、素

人によって、館内の広場で開催される小規模の演奏等である。同コンサートは、セミプロ等の芸術家が多い信州の地域特性をうまく活かして、演奏者を安定的に確保し、「地域にゆかりある芸術家」と地域性をうまく出している。

また、コンサート時に、宿泊客(観客)に対して山崎社長、女将さんが、演奏の主旨を説明することによって、地域性を出した「ふれあい」要素を色濃く出すことに成功している。

これらの取り組みも、「何もない場所」で、宿泊してもらおう方法として注目に値する。

玉之湯のインプリケーションとして、観光的魅力の低下した地域においては、各旅館の魅力向上(例えば泊食分離など)に加えて、地域の取り組み等を通じた観光の魅力向上が有効であるとみられる。

2. グラノ 24K

グラノ 24K は、福岡市から車で 1 時間ほど離れた場所に立地する。当該地は、山と田畑が多く、特段観光資源に恵まれない地域で、宿泊施設もほとんどない。

グラノ 24K は、宿泊には向かない地域において、食を切り口とした事業拡大を図った事例である。

グラノ 24K は、元々、割烹旅館としてスタートしたが、自社の観光果樹園を活用し、ウェディング事業、レストラン事業へと新事業を展開していった。レストラン事業は、本部の岡垣町にあるレストランだけでなく、全国に展開している。レストラン事業が拡大したことにより、宿泊収入は、全売上高の 10%以下にとどまる。また、利益ベースでも、収益のコアは、岡垣町の外にあるレストランを除くと、ウェディング、日帰りの食事(ぶどうの樹等)にシフトしている。

玉之湯と対照的な、取り組みは、観光需要の拡大が見込めないなかで、他の収益事業を立ち上げたことである。ただし、“食”や“自然”という自社の強みを、全面的に押し出している。

具体的な事業展開は、①岡垣町の観光果樹園にウェディング場を建設したこと、②県内外にレストランの店舗を取得したこと、③レストランの FC を展開したことである。これら事業展開で、岡垣町内における投資(ウェディング、レストラン)の大きな特徴は、自社でできる工事、造作等は、造園部等の従業員等が行い、投資総額を低減させていることである。投資のイニシャルコストを抑える同社の投資姿勢は、注目に値すると同時に、社内にそのノウハウがあることが効果的なことを示唆している(同社においては、小役丸社長が、そのノウハウを有していると考えられる)。

なお、グラノ 24K では、こうした投資を回収するためには、5 年間程度を見ている。

グラノ 24K の事例で特に留意したい点は、付加価値部門ともいえる製造部門(セントラルキッチン)及び、企業としての本部機能を地元(岡垣町)に構えていることである。すなわち、レストランが産地外から需要を獲得する一方、セントラルキッチンによる加工を通じて、地元の農産物を移出していることである(セントラルキッチンでは、地域産の野菜を使った煮物などの調理に加えて、地域産の大豆を使った豆腐、地域産の肉を使ったソーセージ等加工食品の製造等を行っている)。そして、セントラルキッチン及び本部が地元にあることで、地域の農家との連携を可能にし「地産・地消」を実現している。グラノ 24K がその土地に立地していること、小役丸社長が農家の人たちの顔を知っていたことで、農家との信頼関係をつくることができ、材料を安定的に確保できたと考えられる。

なお、グラノ 24K では、セントラルキッチンによる加工物の消費は、宿泊向けだけにこだわっていない。むしろ、レストランでの消費を可能にしていることで、セントラルキッチンの規模の経済を実現している。

グラノ 24K のインプリケーションとして、宿泊による収益確保・成長が見込まれない場合は、別の収益部門をつくることである。

3. 効果

以下に、ビジネスモデルとして選定した企業のインタビューに基づく効果、考えられる効果を列挙する。

- ①泊食分離によって、定員稼働率が上がった。
- ②客室人件費が削減できた。
- ③飲食部門の顧客満足度が上がった。
- ④松本あさま温泉の知名度が向上した。
- ⑤料理長をはじめとする調理場の意識・オペレーションの改革が進んだ。

(以上、玉之湯)

- ①地産・地消で安全性の高い食材を提供できるようになった。
- ②農家からの直接買い付けによる原料調達の安定化が実現できた。
- ③セントラルキッチンの稼働率向上によって、規模のメリットが生まれた。
- ④宿泊に依存しない収益体制を構築できた。
- ⑤規模拡大により、若い人を中心に、優秀な人材確保が容易化した。
- ⑥知名度向上により政策支援・補助金等を活用しやすくなった。

(以上グラノ24K)

4. 共通の効果

ここでは、個別企業の成功要因と視点を異にして、事例に見られる幾つかの共通点を挙げる。

まず、両者共に、設備投資によって企業が成長している。また、設備投資は、金融機関からの借入を主体としている。事例企業のビジネスモデルが、具体的にどのような効果によって成功したかを示すことは実際には困難であるが、金融機関がその設備投資を評価したという点では、効果が認められる。そして、当然、各企業の立地条件は異なっており、各企業は、それぞれの強みなり、地域性、立地特性を活かしていることを、考慮する必要がある。

金融機関が評価している点としては、個別企業の成長・収支改善に加えて、地域に対する波及効果が考えられる。具体的に、地域金融機関においては、地域の活性化は自身のビジネスの拡大につながる。すなわち、「地域」の観光ホテルや関連企業等に融資している金融機関は、当該旅館の収支だけでなく、「地域」の他の旅館や他業種企業の成長・収益改善も重要視している。事例企業のビジネスモデルには、そうした要素が含まれていると考えられる。

<玉之湯のケース>

例えば、玉之湯は、次に挙げる取り組みによって、地域に新たな観光資源を付与している。

①同業者、関係業者と手打ちの信州そばを普及させる活動を行っている。観光資源に乏しい地域だからこそ、「本場の手打ち信州そばを食べよう」という消費者の需要拡大(入込数増加)が期待できる。

②近隣のセミプロ、素人によって演奏される車座コンサートを開催している。信州は、芸術家の多い地

域である。こうした地域資源の活用が、他の旅館等に波及していけば、地域における観光需要の拡大が期待できる。

こうした取り組みは、地域の他の旅館と競争しあっているという視点に立脚すれば、「地域内での競争」の問題となるが、地域の入込客数を増やせる可能性に立脚すれば「地域全体にプラスとなる」と捉えることができる。

<グラノ 24K のケース>

グラノ 24K は、次に挙げる取り組みによって、地域の活性化を実現している。

①地域(非都市部)にセントラルキッチンを建設して、地域の農産物—特に規格外品—を大量に加工することで、地域生産物の地域加工の受け皿となっている。

②農商工連携によって、農家の収支改善を実現している。

③CK 稼動によって従業者に対して就業の場を創出している。

玉之湯、グラノ 24K 共に投資額は、数億円に達する。この設備投資に対して融資を行った金融機関は、企業の将来のキャッシュフローで返済が可能かを判断しただけでなく、“地域への波及効果”、“新しい需要の開拓”を評価していることは想像に難くない。

国内宿泊需要が低迷する中で、「地域需要が拡大するビジネスモデル」、「補完・連携しあうビジネスモデル」を通じた成長・収支改善は、金融機関や施策実施機関からプラスの材料として見られる可能性が非常に高いと思われる。

あ と が き

先ず以って、我々全旅連ビジネスモデル研究部会の視察を快く受け入れて下さった松本あさま温泉「ホテル玉之湯」の山崎社長、姫路ゆめさき川温泉「夢乃井・夕やけこやけ」・赤穂温泉「きらら祥吉」の吉井社長、福岡「グラノ24K」の小役丸社長、そして各施設のスタッフの皆様に心より御礼申し上げます。

顧客ニーズの多様化、経営環境の激変、人材不足、金融問題等々、我々旅館ホテル業界をとりまく環境は年々 厳しい状況になっております。しかしながら、そんな状況の中で「変化」=「成長」と考え、その変化の最高端に身を置き、健全かつ元気な経営をなさっている三名の経営者の方々。その三名様から経営に対する姿勢を学ばせて頂きましたことは、我々部会のメンバーにとって大変有意義でありましたし、また大きな刺激となりました。

どんなサービスがビジネスモデルになるのだろうか？何をイノベーションしていくことがこれからの時代に求められるのだろうか？その答えはまだまだ見つかりません。ただ、これだけはわかった気がします。それは「経営者の思いが社員に伝わり、その社員の思いがお客様に伝わってはじめて新たなモデルイノベーションに繋がっていく」ということでもあります。

自身の施設も、ビジネスモデル研究部会も、そして全旅連も自分達はこれからどうなりたいのか、このことを強く思うことから始めたいと考えております。

ビジネスモデル研究部会 副部長 松田 賢明