

平成19年度生衛組合活性化対策事業

**旅館・ホテルのビジネスモデル  
実態調査報告書**

平成20年3月

全国旅館生活衛生同業組合連合会

## はじめに

バブルが崩壊し、すでに18年が過ぎようとしている。その間、日本経済も、雇用・設備・債務の3つの過剰を解消し、企業体質を強化し、過去最高の決算を上げている企業も増えている。最近、サブプライムの問題で、減収企業も出てきたが、基本的には、バブルの後遺症は解決したと思われる。

しかし、わが業界はどうであろうか。過剰債務・過剰設備・設備の陳腐化等々の問題を引きずりながら、金融機関の不良債権の処理に伴い整理され続けている。3万軒あった組合員も1万8千軒台になり、更に厳しい状況に追い込まれている。このまま看過することはできない。

一方、ビジネスホテルの大手チェーンは台頭している。また、倒産した旅館を低価格で買い取り、低料金で打ち出し集客を伸ばしているチェーンもできてきた。これまでには、考えられないビジネスモデルが増えている。消え行く宿もあれば、増えている宿泊施設もある。

‘生き残るものは、変化出来るもの’とダーウィンが言うように、変化しなければならない。変化しなければどんなに強いものも、どんなに賢いものも生き伸びる事はできない。

全旅連ではビジネスモデル研究部会を作り、全国各地で悪戦苦闘しながら経営し、これまでに、考えられなかったビジネスに挑戦しているいくつかの事例を、皆様にご紹介できればと思う。

日々刻々と変化している時代の中で、不易流行のごとく、時流に沿って変わるべき所と、変わらない所を見定め、顧客要求事項に沿った経営が求められている。お客様が真に要求しているものは何かを把握し、期待を超えるサービスをし続けることが、今最も求められていることではないかと思う。

最後に、本年10月に待望の観光庁が出来る、国を挙げて観光推進を図る絶好のチャンスになると思う。観光産業のリソースは、間口が広く大きいもの、ないものねだりでなく、あるリソースを融合し魅力ある観光を実現すれば、観光ニッポンは再生すると思う。景気に循環があるように、観光にも循環があり、その先駆けが、観光庁の設立だと思う。

組合員の皆様の少しでも役に立つ全旅連になるべく努めて参りたいと思いますので、今後とも ご支援宜しく願いいたします。

平成20年3月

全国旅館生活衛生同業組合連合会  
会長 佐藤 信幸

全旅連ビジネスモデル研究部会委員名簿

部 会 長	野 口 秀 夫	野口観光(株) 代表取締役社長
金融特別委員長	岩 井 美 晴	奥城崎シーサイドホテル 代表取締役社長
副 部 会 長	松 田 賢 明	秋田温泉プラザ 専務取締役
委 員	石 田 浩 二	ホテル城山 代表取締役社長
委 員	佐 久 間 克 文	芝大門ホテル 専務取締役
専 門 家	松 坂 健	西武文理大学 サービス経営学部 教授
専 門 家	広 瀬 実 樹	中小企業金融公庫 総合研究所 主任研究員

## 【目次】

はじめに 全旅連会長 佐藤 信幸

全旅連ビジネスモデル研究部会委員名簿

部会長挨拶	.....	1
委員会活動報告	.....	2
研究対象施設に関するアンケート調査・集計結果	.....	3
ビジネスモデル研究部会発足経緯と活動方針について 西武文理大学教授 松坂 健	.....	6
第1回現地視察 長野県あさま温泉「玉之湯」	.....	11
概    要		
山崎社長への質疑（料理長 草間氏）		
部会委員の総評・感想		
資 料 集		
第2回現地視察 姫路ゆめさき川温泉・赤穂温泉「夢乃井グループ」	.....	41
概    要		
「夢乃井」「夢乃井庵夕やけこやけ」「潮彩きらら祥吉」		
吉井啓二社長・吉井雅康専務・吉井祥二常務への質疑		
部会委員の総評・感想		
資 料 集		
第3回現地視察 福岡県遠賀郡岡垣町「株式会社グラノ24K」	.....	80
概    要		
小役丸 秀一社長への質疑		
部会委員の総評・感想		
資 料 集		
まとめ 中小企業金融公庫 総合研究所 主任研究員 広瀬 実樹	.....	114
あとがき 全旅連ビジネスモデル研究部会 副部会長 松田 賢明		