

選ばれる宿になるための選択と集中 ～逆境を再成長のきっかけに～

2022年4月



東北支店



要旨

1. 2019年までの国内宿泊客数は、政府による訪日外国人旅行客誘致の積極的な取り組み等により増加基調にあったが、2020年以降、新型コロナウイルス感染対策としての国内外の行動制限等に伴い急減し、2020・2021年は2019年比で半数程度にまで落ち込んでいる。
2. 政府のGoToトラベルや自治体の割引制度などの後押しにより、宿泊客数がコロナ前の水準に回復する時期もあったが、感染流行の波は繰り返されており、足許もコロナ前の水準を大幅に下回る極めて厳しい状況が続いている。
3. 国内宿泊市場の回復時期が不透明な中、宿泊事業者は事業を継続するために、収益源の確保や費用の削減に一層取り組む必要が生じており、懸命な努力を続けている。
4. 本調査では、北海道・東北地域の宿泊事業者のうち、コロナ禍の厳しい状況下においても様々な集客努力や生産性向上策に取り組む効果をあげている事業者にヒアリングを行い、その特長や具体的な取り組みをまとめたものである。
5. 効果をあげている宿泊事業者は、「顧客訴求力・顧客満足度の追求」、「マルチタスクの推進」、「従業員のやりがい向上」に取り組むことで、事業の付加価値を高めると同時に労働生産性の向上も成し遂げていることがうかがえた。
6. ターゲットとする顧客層のニーズを把握し、施設の強み・弱みを踏まえて提供すべきサービスを峻別する「選択と集中」によって魅力を高めることが、嗜好が多様化する中でも宿泊客を惹きつける差別化に繋がっており、「旅の目的地」として施設が選ばれる要因となっている。
7. 提供すべきサービス＝業務内容に対して最適なオペレーションを組む1つの方策として「マルチタスクの推進」が挙げられる。従業員の訓練や効果の顕現に時間は要するが、これが浸透すると固定費の削減（人件費の変動費化）や従業員の士気向上などをもたらすということが分かった。
8. 各取組の過程で、マネジメント層も含め従業員の1人1人が宿泊客と向き合い、部署の垣根を越えた意見の活発化は従業員の「やりがい」となり満足度も高まる。更に自発的な業務改善や付加価値向上の新しいアイデアが生じ、施設の魅力や顧客訴求力の更なる向上に繋がるなど事業運営の好循環を生み出していた。
9. こうした一つ一つの取組は、いずれも重要である。しかし、それらを目的化することなく、より高みを目指し、常に全体最適を探る姿勢こそが、施設の競争力や収益力を強化する好循環を生み出すエンジンとなっていく。

目次

1. はじめに

2. 国内宿泊市場動向

3. 施設付加価値及び生産性向上に向けた取組事例

4. まとめ

5. おわりに

参考

1. はじめに

- 宿泊業は、大規模な投資によって施設を整備し、長い期間をかけて投下資本を回収することから装置産業と言われている。
- サービス提供に必要な施設と運営体制を整えれば一定の収益を上げうる反面、売上に関わらず固定費が日々発生することになる。
- それゆえ、2020年初からの新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）の世界的な蔓延に伴って宿泊客数が減少する中、宿泊事業者にとり人件費や施設維持費などの固定費負担が重くのしかかっており、苦しい経営が続いている。
- コロナ感染の第2波が比較的収まった2020年秋、GoToトラベルキャンペーン等の本格化に伴い、それまで営業縮小などにより費用を抑制してきた宿泊事業者は売上挽回に向け一斉に営業を再開させた。
- それは、一時的な収益の回復をもたらしたものの、多くの宿泊事業者で、急激に増加する宿泊客へのサービス・顧客満足度や、従業員の働き方に課題を残すこととなった。
- 2020年末以後の繰り返す感染の波に対し、宿泊事業者は収益の維持・確保のため、ターゲット顧客の変更、宿泊価格の細かな設定、食材仕入れの工夫、従業員の最適な配置など、難しい事業運営を求められることとなり、試行錯誤を繰り返しながら懸命な努力を続けている。
- このような努力が奏功し、「顧客満足度の向上」と「コスト削減」という一見相反することを同時に実現させながら、「従業員のやりがい」にも繋げ、事業を維持している宿泊事業者も現れている。
- 係る事例では、コロナ禍による影響を最小限に食い止めながら、顧客に提供すべきサービスを昇華させ、施設の魅力を高め、魅力ある発信をし続けることで、集客の核となるファン層（リピーター顧客）を着実に築いている。
- 本レポートは、このような宿泊事業者のご協力を仰ぎながら、コロナ禍での生産性向上や顧客満足度向上を実現している取組事例を収集し、そのエッセンスを整理したうえで、インプリケーションを抽出しようと試みたものである。
- afterコロナにおける宿泊業再成長に向けて、withコロナでの事業の在り方を模索する際の、一つの糧となれば幸いである。

(株)日本政策投資銀行東北支店・(株)日本経済研究所

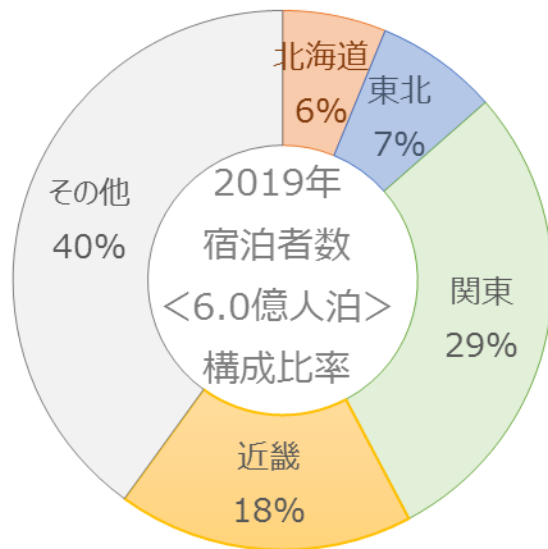
2. 国内宿泊市場動向

参照データ:
マクロデータ(延宿泊者数):観光庁_宿泊旅行統計調査他

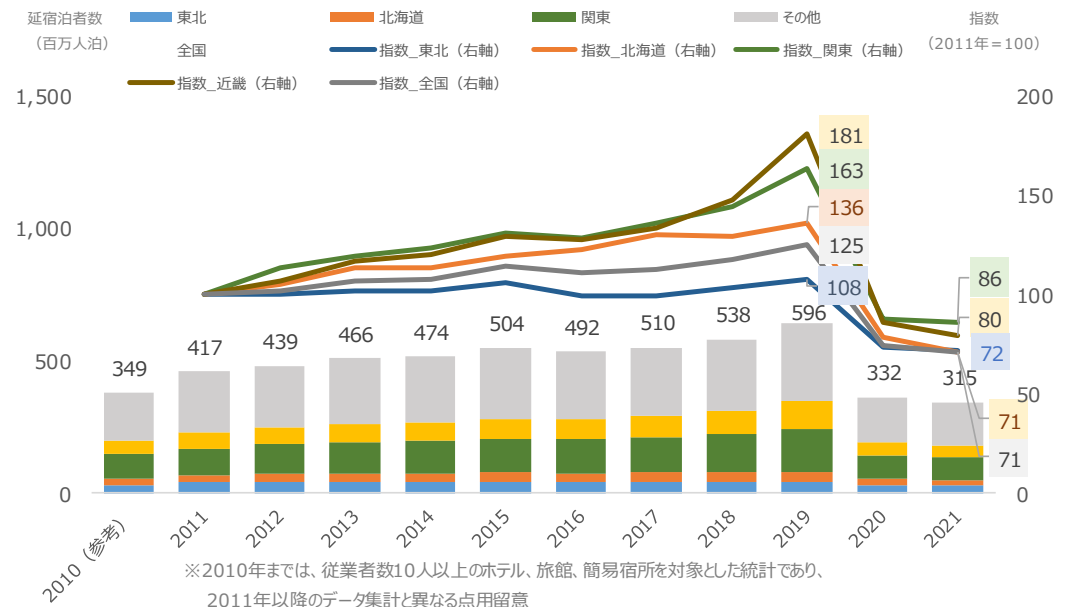
新型コロナウイルス感染症拡大前の状況

- コロナ感染拡大前、2019年の国内延べ宿泊者数は6億人。うち、北海道は全体の6%、東北地方は7%を占める状況にあった（関東：29%、近畿：18%）。
- 東日本大震災が発生した2011年以降の推移をみると、訪日外国人旅行客の誘致が積極的に推進されたこともあり、2019年まで増加基調にあった。しかし、東北地域については、知名度浸透の遅れもあり、伸びは限定的なものにとどまっていた。
- 2020年初頭にコロナが拡大すると、移動・外出自粛や入国制限の影響で、各地域とも宿泊者数は大きく減少。翌2021年も2年連続で前年を下回り、コロナ前比半数程度の水準となっている。

宿泊者数構成比率（2019年）



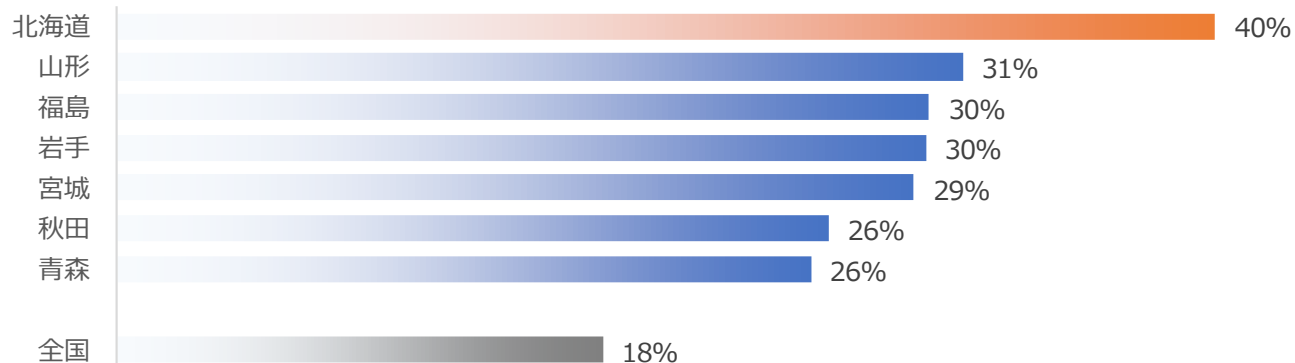
宿泊者数 長期推移



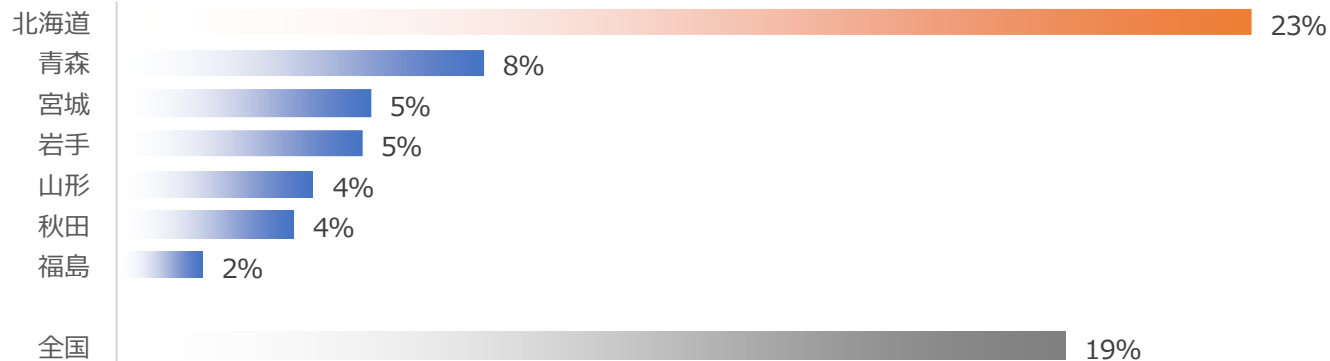
北海道・東北地域の宿泊者の特徴

- 宿泊者数に占める地元客（＝同一都道府県内客）の割合は、北海道が40%、東北各県が30%前後となっており、全国平均である18%と比べて高い。
- この要因として、北海道は道外への移動コストが大きいこと、東北地域は訪日外国人旅行客の取込が少ないこと、などが関係しているものと考えられる。
- コロナ前より地元客が多い北海道・東北地域は、昨今提唱されるマイクロツーリズムが浸透しやすい環境にあると言え、コロナ禍においては、こうした特色も活かして、これまで以上に地元客の取り込みを図ることが肝要である。
- また、東北地域については、コロナ後の観光業再成長に向けて、インバウンド客誘致の成否が、大きな伸びしろとなるものと考えられる。

同一都道府県内宿泊者比率（2019年）

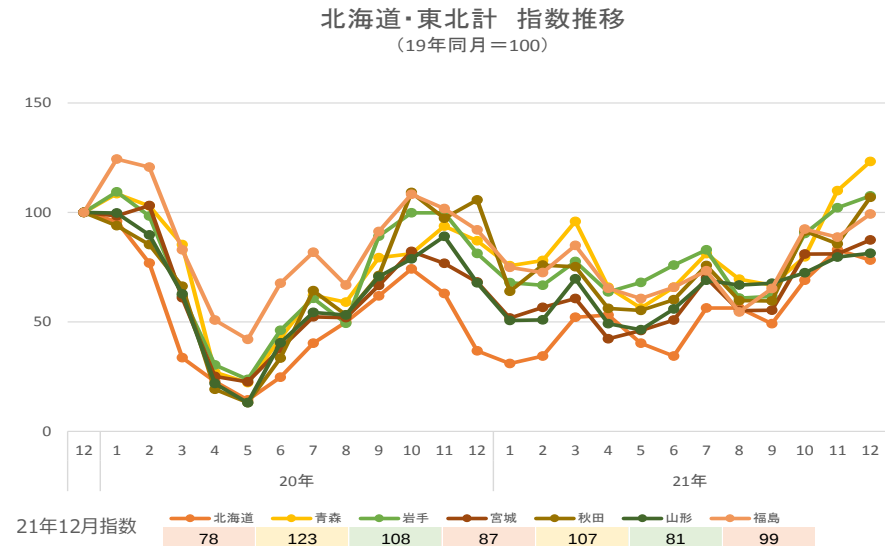
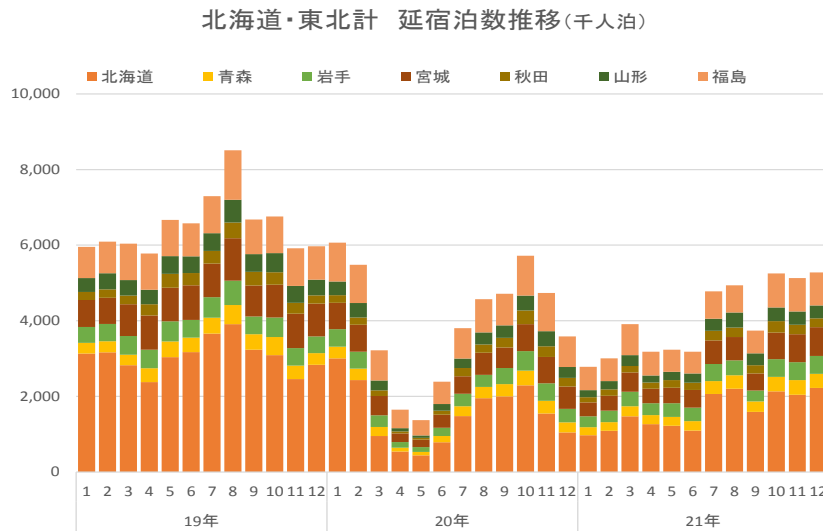


外国人宿泊者比率（2019年）



コロナ禍の宿泊者数推移

- 北海道・東北地域の宿泊者数は、国内でコロナ初感染者が確認された2020年初以降減少し、1回目の緊急事態宣言（感染第1波）が発出された同年5月にかけて特に大きな落ち込みを見せた（対コロナ前比21%）。
- コロナ拡大が小康状態となった同年秋には、GoToトラベルなどの政策的な後押しもあり、一時的にコロナ前程度の水準の月間600万人泊程度（インバウンドを除く）に回復した。
- しかし、同年末以降のコロナ再拡大により、翌2021年初から2回目の緊急事態宣言（感染第3波）が発出され、GoToトラベルも無期限停止となった。その後も、コロナは拡大と縮小を繰り返しており、2022年1月にも、まん延防止等重点措置が適用（感染第6波）された。
- コロナが拡大と縮小を繰り返す中、宿泊者数も増減を繰り返しており、依然としてコロナ前水準にまで回復する見通しは立っていない。
- 加えて、コロナ禍において団体客から個人客へのシフトといった旅行スタイルの変化も加速しており、宿泊事業者は、売上確保に向けた新しい旅行スタイルへの対応だけでなく、コロナ前のような売上が見込めない可能性もある中で、生産性向上を通じた人件費などの固定費のコントロールにも取り組む必要性が生じている。

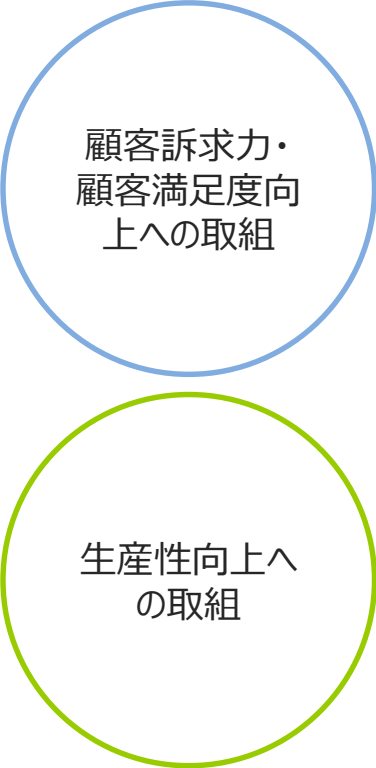


3. 施設付加価値及び生産性向上に向けた取組事例とその分析

- 本調査の背景・目的とヒアリング主旨
- コロナ禍で好業績を維持している宿泊施設に共通する特徴
- 顧客訴求力・顧客満足度の追求
- マルチタスクの推進
- 従業員のやりがい向上

本調査の背景・目的とヒアリング主旨

- コロナ禍が長期化し、その終息や国内宿泊市場の回復が見通せない中、宿泊事業者は、事業継続・収益改善のため、顧客訴求力や顧客満足度の向上といった集客努力に加え、生産性の向上に取り組み、最大の固定費である人件費のコントロールに努めるなど、費用の最適化を図る必要に迫られているものと考えられる。
- そこで、with/afterコロナにおいて宿泊事業者が競争力・収益力を高めていくための手がかりを得ることを目的として、コロナ禍でも好業績を維持する複数の宿泊施設に対し、①集客（顧客訴求力・顧客満足度の向上）及び②生産性の向上のために、どのような取組を行っているのかヒアリングし、それらに共通してみられる特徴を抽出した。



顧客訴求力・
顧客満足度向
上への取組

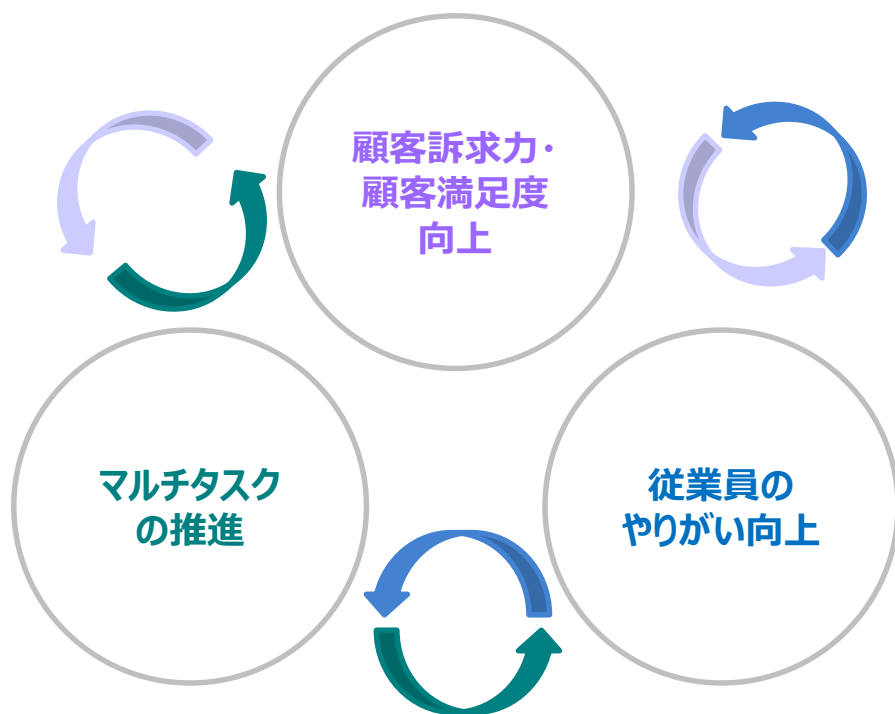
ヒアリングを踏まえ、単なる宿泊インフラとしての役割だけでなく、付加価値の提供により、「旅の目的地」とされる施設になるための、顧客訴求力・顧客満足度を高める具体的な施策や、その背景にある体制・取組について紹介する。

生産性向上へ
の取組

ヒアリングを踏まえ、with/afterコロナにおいて、客足が完全には戻らないという前提に立ち、危機感をもって、宿泊現場の生産性向上に取り組む事例について紹介する。

コロナ禍で好業績を維持している宿泊施設に共通する特徴

- 複数の宿泊施設へのヒアリングを通して、コロナ禍で好業績を維持する施設はいずれも、立地・規模・施設形態（旅館・シティホテルなどの別）の違いに関わらず、集客努力に加えて、生産性向上などによる費用適正化に取り組んでいた。具体的な手段としては、以下3つの方向性が共通しており、それらが相互に作用することで収益改善に至る好循環を生み出していることが分かった。
 - ✓「顧客訴求力・顧客満足度向上」
 - ✓「従業員のやりがい向上」
 - ✓「マルチタスクの推進による生産性向上」
- 次頁以降にて、それぞれの考え方と具体的な取り組み事例について解説・紹介する。



- 顧客訴求力・顧客満足度向上追求の効果 …P11
- 顧客訴求力・顧客満足度向上追求の手段（事例） …P12
- 顧客満足度の上昇が生み出す好循環 …P17

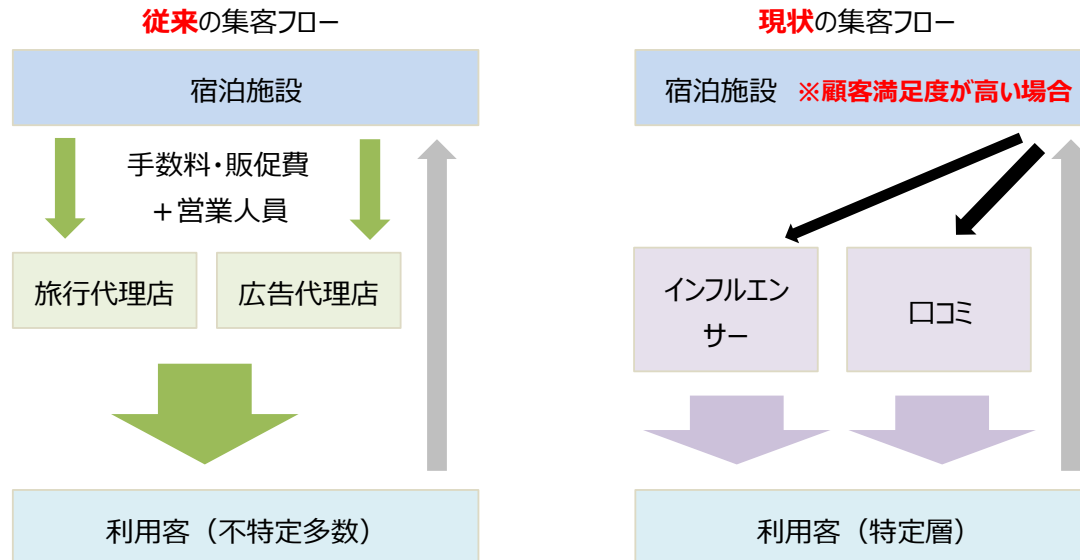
- マルチタスクの概要 …P18
- マルチタスクの推進により期待される効果 …P19
- マルチタスクの浸透に向けたサイクル …P21
- オペレーションの最適化 …P23

- 従業員満足度・やりがいの向上 …P24

顧客訴求力・顧客満足度の追求

顧客訴求力・顧客満足度向上追求の効果

- 顧客訴求力を高めれば、集客の達成を通して増収に繋がり、実際に宿泊した顧客の満足度が高ければ、リピーターとしての定着や、その口コミの高評価を通じた新規集客による、売上の押し上げが期待される。
- 顧客のニーズは多様であり、その要望は日々変化するため、施設は提供しているサービスに過不足はないか常に考え、顧客の反応や口コミを意識しながら、サービスの内容や提供方法を見直していく姿勢を持つことが肝要である。
- 顧客満足度の向上は、顧客の信頼を高め、代理店等を経由する従来型の集客に代替される強力な集客ツールとして効果を発揮する。
 - ・ 従来、不特定多数向けの集客時には、旅行代理店や広告代理店経由での広告宣伝・集客が必要であった。
 - ・ 昨今では、利用客の価値観が多様化するにつれて、マスメディアからの発信内容よりもインフルエンサー等個々人の体験談の方が利用客が宿選びをする際に重要視される傾向にある。利用者目線に近く、かつ、「失敗したくない」という利用者心理が働いているものと考えられる。
 - ・ 顧客からの評価が高い宿では、そのような利用者の動向・変化を捉え、従来の販売手法を見直し捻出した資源を特定の利用客層に響くサービス開発へ投資し、結果として効率的な集客につなげているケースもみられた。

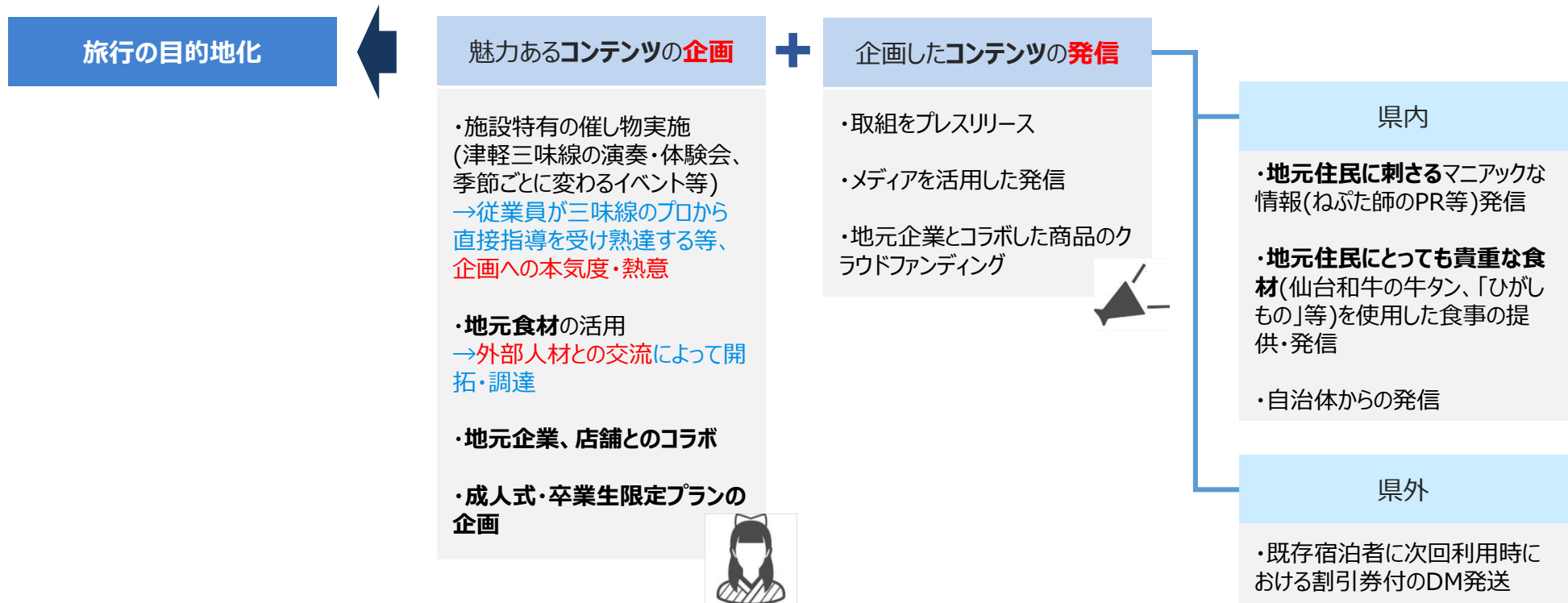


顧客訴求力・顧客満足度の追求

顧客訴求力・顧客満足度向上追求の手段①(施設規模を問わず共通した取り組み事例)

◆ 宿泊施設そのものを「旅行の目的地」としてもらえるような魅力づくりにより、差別化を図っている事例

- 地域の食や文化などの特色を活かし、そこでしか体験できないような独自のコンテンツを企画・提供することで、顧客訴求力を高める魅力づくりや他施設との差別化を図り、観光地などに訪れる一環での宿泊ではなく、宿泊施設そのものを「旅行の目的地」としてもらうことを狙っている。
- 企画したコンテンツについては、各種メディアを通じて積極的に对外発信をして認知度を高めているが、その際も画一的な方法によるのではなく、特に訴求したい顧客層の属性なども意識しながら、より高い効果が期待される方法を採用するように意識されている。



顧客訴求力・顧客満足度の追求

顧客訴求力・顧客満足度向上追求の手段②(客室数が50室程度の宿泊施設での取り組み事例)

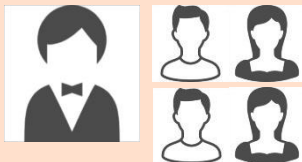
◆ 細やかなおもてなしによって、従業員の「ファン」となった顧客がリピーターとなっている事例

- 従業員の接客・おもてなしを一つの売りにする、ある施設では、顧客と接する初期段階でそれぞれのニーズを察知し、以後それに合ったサービスを提供するよう努めており、結果として顧客満足度が高いものとなって、特定の従業員のファンになった顧客がリピーターとなる事例が確認された。
- 本事例の施設は、その施設規模に加えて、後述するブランドコンセプトの明確化と顧客ターゲットの絞り込みを行っていることもあり、宿泊客の館内での行動パターン・スケジュールはある程度画一的なものとなり、各業務の繁忙度の見通しも立てやすく、より大型の施設と比べてマルチタスクが浸透しやすいものと推察される。
- 実際に、この施設では最寄り駅での出迎えからチェックアウトに至るまでマルチタスク化されており、宿泊客と従業員の接触回数が多く、個々の宿泊客の趣味・嗜好に合わせた細やかなおもてなしが可能になる好循環を生み出しているものと考えられる。

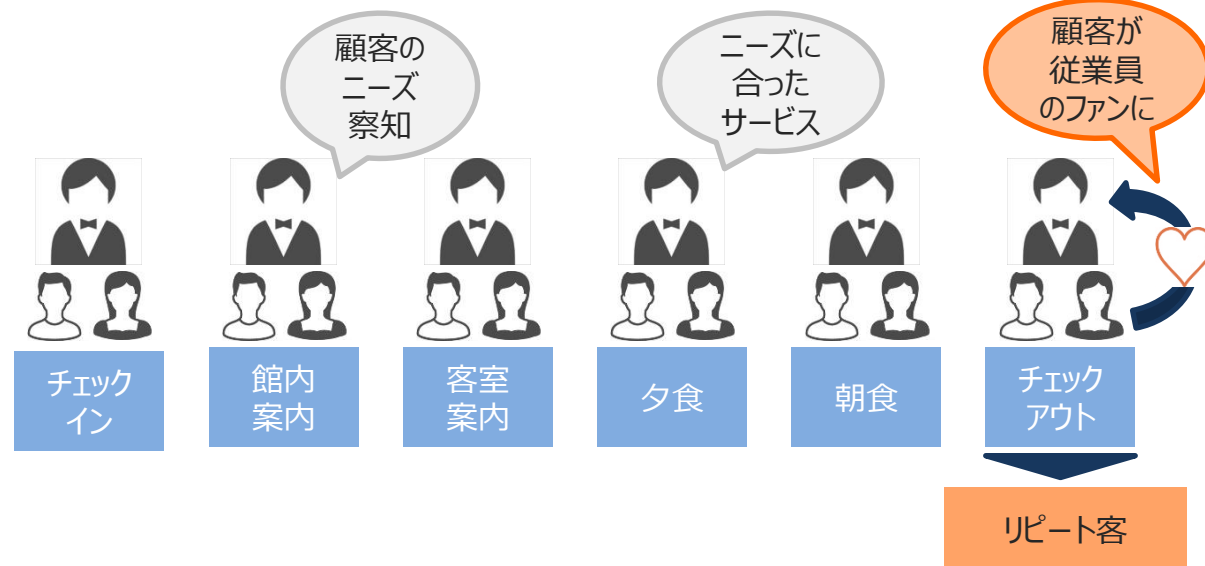
大規模な施設では、
1人の従業員が接触する、宿泊者数は多い。
宿泊客がそれぞれ異なる行動スケジュールをとる傾向に。



相対的に小規模な施設では、
1人の従業員が接する、宿泊者数は比較的少ない。
宿泊者の行動スケジュールをある程度、固定化できる。



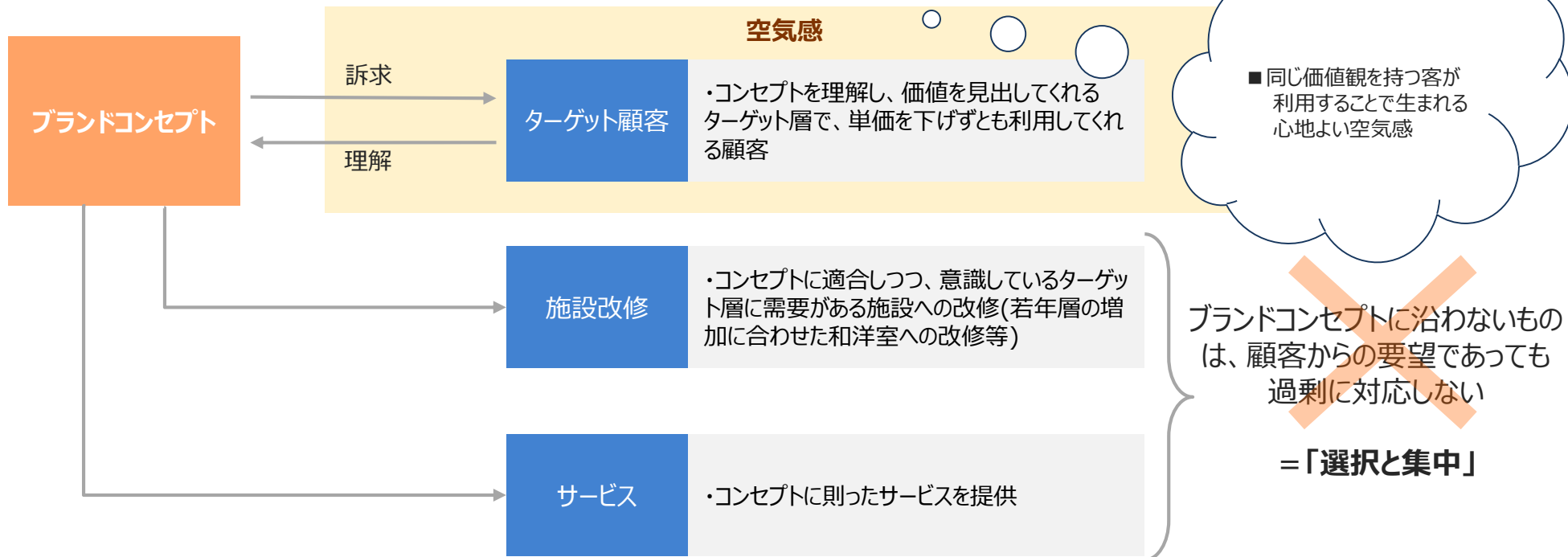
さらにマルチタスク化することで・・・



顧客訴求力・顧客満足度の追求

顧客訴求力・顧客満足度向上追求の手段③(客室数が100室程度の宿泊施設での取り組み事例)

- ◆ ブランドコンセプトを明確に打ち出すと同時に、顧客ターゲットを絞り込みつつ、リピーター層にとっての付加価値を向上させている事例
 - 顧客満足度の把握・向上のため、アンケートや口コミなどの評価を常に確認しつつも、あらゆる要望に遍く応えるのではなく、施設として打ち出しているブランドコンセプトや追求する付加価値の方向性に合致するか否かを判断したうえで対応するなど、ブランドコンセプトの浸透と同時に顧客ターゲットの絞り込みを行うことで、サービス品質と顧客満足度の向上を図っている。
 - 施設改修や、提供するサービス内容の見直しにあたっては、ブランドコンセプトや、これからターゲットにしたい顧客に刺さるか否かを意識して意思決定を行うなど、選択と集中を進めている。

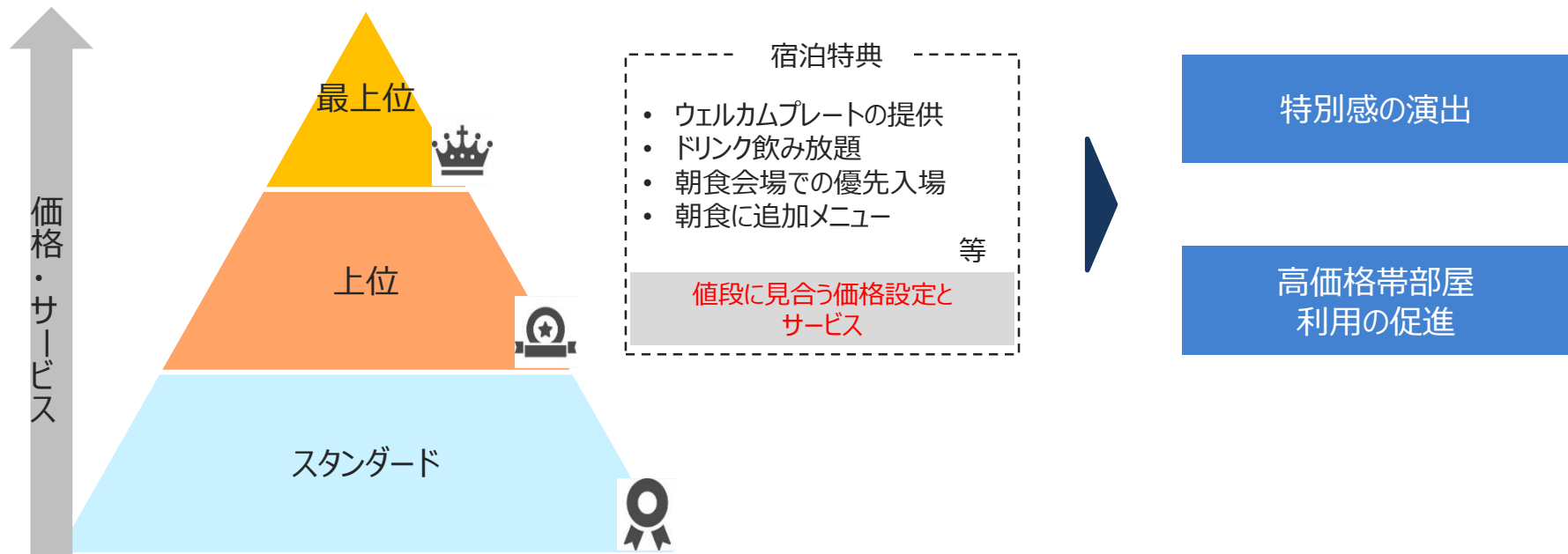


顧客訴求力・顧客満足度の追求

顧客訴求力・顧客満足度向上追求の手段④(客室数が200室以上の宿泊施設での取り組み事例)

◆ 施設の規模を活かして、階層的な料金プラン・サービスの設定を行い、多様な顧客層の取り込みを図っている事例

- 客室数が200室以上の、ある大型宿泊施設では、部屋・フロア数を活かして、高価格帯からリーズナブルな価格帯まで階層的な料金プラン・サービスの設定を行うことで、多様な顧客層の取り込みを図っている。
- 高価格帯の部屋に宿泊する顧客に対しては、食事会場への優先入場や追加メニューなどの宿泊特典を付けてサービス内容の充実化を図り、「特別感」を味わってもらえるようにする。また、高価格帯顧客のリピートに加えて、そのサービスを横で見えて興味を持った一般顧客が、高価格帯のサービスを経験するために戻ってくることも狙っている。
- 本事例の施設では、実験的なプラン設定を少しずつ（＝リスクを抑えて）試すことができおり、効果的にサービスの見直しを行うことができているものと考えられる。



顧客訴求力・顧客満足度の追求

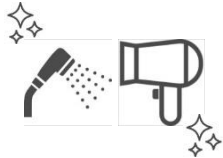
顧客訴求力・顧客満足度向上追求の手段⑤(客室数が200室以上の宿泊施設での取り組み事例)

- ◆ 規模の経済性を活かした共用スペースや共用設備の充実により付加価値を向上させ、集客を図っている事例
 - オートローリューサウナや高品質・高級なドライヤーといった、競合する施設にはない希少性の高い設備を大浴場などの共用部に導入することで、非日常感の演出を試み、その設備利用の期待度・付加価値を向上させ、宿泊客の取り込みを図っている。
 - 客室単価や客室稼働率が同程度であると仮定すると、より客室数の多い大型施設の方が、規模の経済性によって収入は大きくなり、投資に回す資金が増加して、共用部や共用スペースの充実化がしやすいものと考えられる。本事例の施設も、規模の経済性を活かしながら、顧客満足度の向上に取り組んでいる。

大規模施設共用設備の充実化・多様なイベントの開催



近隣施設では導入していない共用設備
(オートローリューサウナ等)の導入
複数温泉の湯巡り



共用浴場に高付加価値製品
(価格が高めのシャワーヘッド、ドライヤー
等)の導入



多様なビュッフェメニューの提供



大規模かつ本格的なイベントの開催



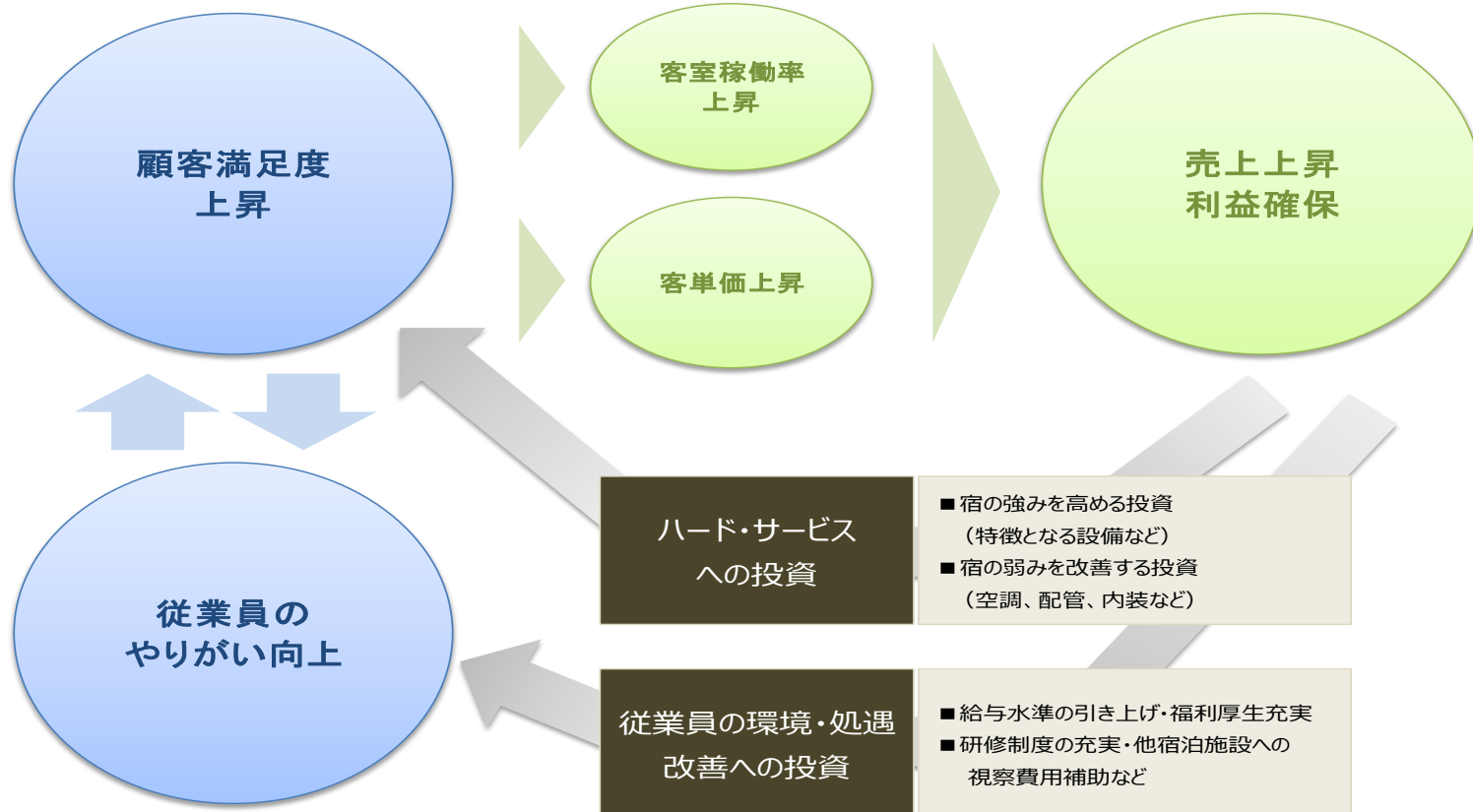
非日常感の演出

他施設との差別化

顧客訴求力・顧客満足度の追求

顧客満足度の上昇が生み出す好循環

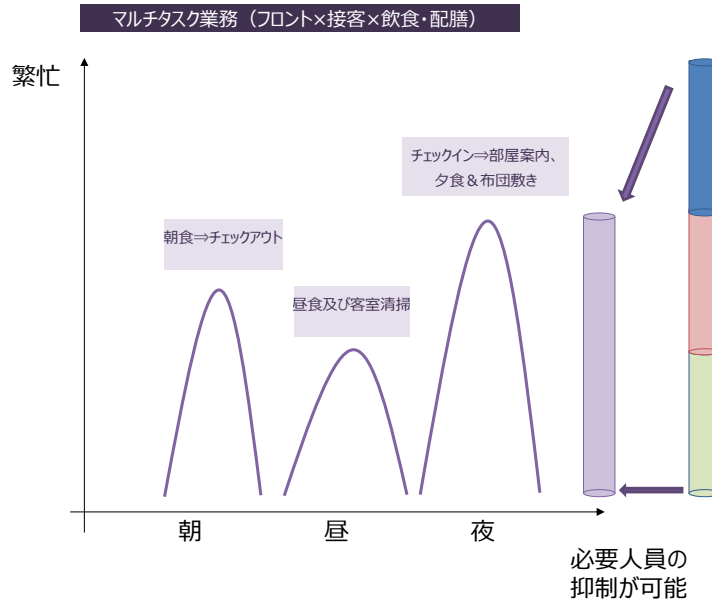
- 顧客満足度が高まれば、リピーターとしての再来が見込まれるほか、口コミの高評価が新規顧客に訴求効果を発揮することで、客室稼働率・客室単価が上昇し、収益の改善につながることが期待される。
- そうして、利益蓄積が進むと、さらなる顧客満足度向上（顧客の不満の解消）のための設備投資などに資金を回すことができるほか、従業員の環境・処遇改善への対応も可能となるなど、下図のような好循環を生み出すことができる。



マルチタスクの推進

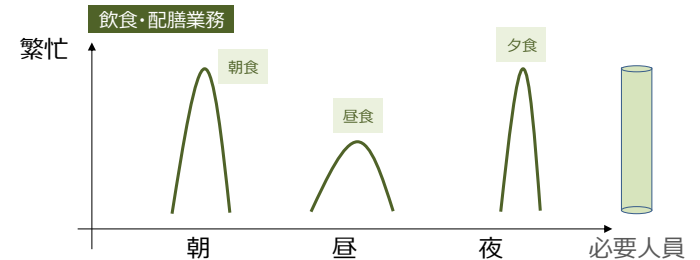
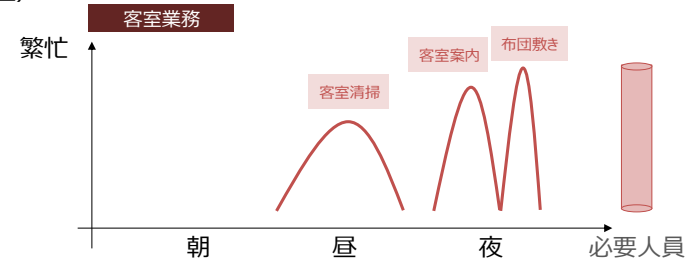
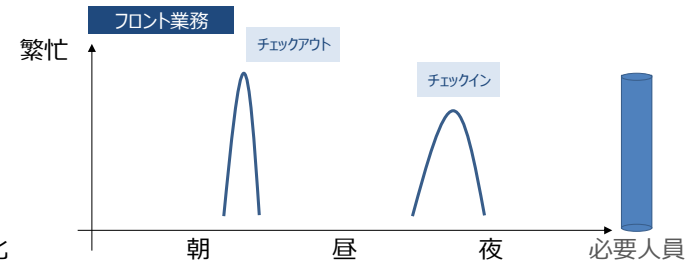
マルチタスクの概要

- フロント対応・客室清掃・飲食配膳といった業務ごとに、対応する部署を設置する縦割りの組織体制は、個々の業務の専門分化が進みやすい。
- その反面、各業務で最も繁忙度の高い時間帯の業務量に合わせた必要人員を、部署ごとに確保しておく必要がある。
- 部署の垣根を取り払い、従業員が複数の異なる業務をこなすマルチタスクを推進すると、ある特定の業務の繁忙度が高い時間帯でも、同時間帯に余剰のある他部署から人員を補充することができる。
- 各業務の繁忙時間帯の違いを踏まえた人員配置が可能となり、施設全体で見た必要人員数の最適化（より少人数での運営）を図れる。



マルチタスク化
（業務の分担）

＜担当部署従業員が担当業務のみ担当する場合＞



※必要人員は業務のピーク時に合わせて、確保しなければならない

マルチタスクの推進

マルチタスクの推進により期待される効果

➤ ヒアリング結果を踏まえると、マルチタスク推進の結果、以下の効果が現れているものと整理できる。

マルチタスク推進

① 顧客との接点増加、顧客ニーズの理解深化

- 現場で宿泊客と直に接し、ニーズに触れる機会（チェックイン、客室案内、朝食・夕食の配膳、チェックアウトなど）が増加。
- 宿泊客のアンケートなどには表れないような感情にも気が付き、自分たちの施設を選んで泊まりに来る顧客が、何を求め、何を求めているかを知ること、必要なサービス内容を見きわめながら、付加価値の向上を図ることができる。

② 人件費の変動費化（最適化）

- 従業員が特定の業務のみ担当する場合、業務毎すなわち部署毎に、繁忙時間帯に対応できる人員の確保が必要となり、宿泊客数に関わらず、一定の人件費（固定費）が発生。
- 従業員が複数の業務を担う場合は、毎日の宿泊客数に合わせて、投入する従業員数を最適化することができ、より効率的なコストコントロール（人件費の変動費化）が可能となる。

③ 従業員の士気向上

- 従業員が一様に複数の業務にあたることで、部署間の優劣意識の発生などを避け、フラットな組織風土が醸成される。
- 現場で顧客と多くの接点を持つことで、顧客ニーズの理解・気づきが深まり、サービス・業務改善に向けた自発的な提案も生まれる。
- 口コミなどで顧客からのフィードバックと向き合うことで、従業員の士気高揚に繋がり、業務により主体的に取り組むようになる。

マルチタスクの推進

【マルチタスク推進の具体的イメージ】

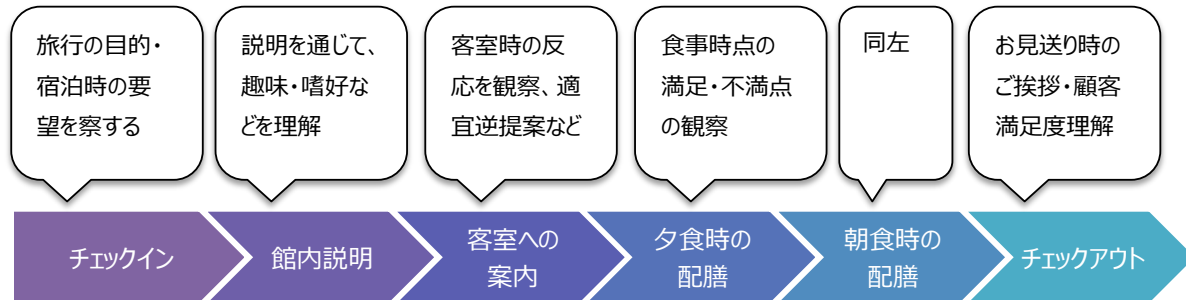
顧客との接点増加、顧客ニーズの理解深化：

- 現場で宿泊客と直に接し、ニーズに触れる機会（チェックイン、客室案内、朝食・夕食の配膳、チェックアウトなど）が増加。
- 宿泊客のアンケートなどには表れないような感情にも気が付き、自分たちの施設を選んで泊まりに来る顧客が、何を求め、何を求めているかを知ること、必要なサービス内容を見極めながら、付加価値向上を図ることができる。

人件費の変動費化：

- 従業員が特定の業務のみ担当する場合、業務毎すなわち部署毎に、繁忙時間帯に対応できる人員の確保が必要となり、宿泊客数に関わらず、一定の人件費（固定費）が発生。
- 従業員が複数の業務を担う場合は、毎日の宿泊客数に合わせて、投入する従業員数を最適化することができ、より効率的なコストコントロール（人件費の変動費化）が可能となる。

●マルチタスク時における接客ポイントと対応の一事例



●人件費の変動化メリット（イメージ）

	月	火	水	木	金	土	日
予約者数（人）	50	80	80	90	150	200	120
要人員数（人）							
担当部制（A）	8	10	10	10	15	16	13
客室担当	3	4	4	4	6	6	5
飲食担当	3	4	4	4	6	6	5
フロント担当	2	2	2	2	3	4	3
マルチタスク（B）	5	8	8	9	15	16	12
差分（B-A）	▲ 3	▲ 2	▲ 2	▲ 1	0	0	▲ 1

人件費の変動費化により宿泊客が少ない場合にコスト削減が可能と考えられる

マルチタスクの推進

マルチタスクの浸透に向けたサイクル

- ✓ 「マルチタスク」という手段そのものが目的化し、いたずらに従業員のタスクを増やしてしまうと、労働時間が長くなるなど生産性低下の原因となりうる点には注意が必要。
- マルチタスクに対応可能な体制を構築するためには、自分達の顧客の真のニーズを理解し、それを提供するだけでなく、既存サービスの峻別・入れ替えを行い、ターゲット顧客層の満足度に寄与しない業務を削減し、シンプル化させ、従業員の業務負担を可能な限り抑制することが肝要。
- 顧客ニーズの理解⇒サービスの峻別⇒オペレーション体制の変更（適正化）⇒顧客ニーズの理解、、という一連のサイクルを繰り返すことで、顧客ニーズの変化にも対応し、より付加価値の高いサービスが提供できるようになるとともに、そのサービスを提供するために最適なオペレーション体制を構築し、生産性を高めることができる。
- また、従業員のスキルが均質化し、提供されるサービスの質が安定することで、従業員の育児・介護などのライフイベント発生時のバックアップも円滑になり、休暇取得日数の増加など従業員満足度の向上にも繋がる。

- 口コミ・レビューの確認
- 顧客満足度アンケートの実施
- 接客時の顧客反応観察

など

顧客ニーズの
理解

サービスの
峻別

- 自社・当施設のコンセプトに見合う、顧客満足度向上につながるサービスの検討・不満点の改善対応
- 上記新サービスの代わりに削減可能な既存業務の見直し（業務のシンプル化）

など

オペレーション
体制の変更

- 新サービス（滞在スタイルなど）提供・既存業務見直しに適する人員体制変更
- 販売チャネルの見直し
- IT技術・機械化活用などを通じた、従業員の肉体的負担の軽減

など

- ✓ 一度に全体最適化を実現することは難しいため、できることから取り組みを進めていくことが望ましい

マルチタスクの推進

【サービスの峻別】

- 集客力の高い施設では、全ての従業員がアンケートや口コミなどに目を通し、顧客の声に耳を傾ける機会を設けているほか、マルチタスクの推進によって顧客との接触・ニーズに触れる機会が他と比較して多くなる傾向にある。
- そして、その経験を通して生まれる現場従業員の気づきや・提案を、迅速な意思決定によって積極的に取り入れ、顧客満足度の向上につながるサービスを導入（足し算）し、代わりに顧客満足度につながらないサービスを削減（引き算）するなどサービスの峻別を行うことで、業務量の維持・コントロールをしながら、付加価値の向上を図ることができる。

<顧客の声に耳を傾ける>

- 顧客満足度アンケート
 - オンライントラベルエージェント（じゃらん、楽天トラベルなど）の口コミ
 - SNS（ツイッター、インスタグラム、YOUTUBEなど）の評判・コメント
 - 利用者からの直接のフィードバック（感謝、要望など）
 - 利用者からの間接的なフィードバック（観察から得られる推察）
- など

<当施設への改善につなげるか判断する>

- <マネジメント層による判断>
- 自身の経験、他施設の好事例を参考に判断
 - マクロ環境を踏まえ、経営の視点から判断 等
- <現場従業員による判断・提案>
- 顧客との接客機会を活かした判断・提案
 - 多様な世代の価値観を活かした判断・提案 等

<顧客満足度向上への施策、業務見直し実施>

- <顧客満足度につながるサービスの導入>
- 考え方
- ・当施設のコンセプトに当てはまる
 - ・想定する顧客層のニーズの応える
 - ・他施設では見られないサービスの特徴（差別化、先鋭化） など
- ⇒宿泊施設の規模によっても傾向が異なる。
具体的な取組み事例は後述。
- 足し算
- <業務の見直し>
- 考え方
- ・当たり前の業務の必要性を改めて考える
 - ・顧客の満足度向上へ貢献しているのか、一部従業員のための聖域化された業務領域になっていないか など問い直す
- 引き算

マネジメント層だけでなく、現場従業員も巻き込んだ上で、サービス改善への取組みが出来ているか

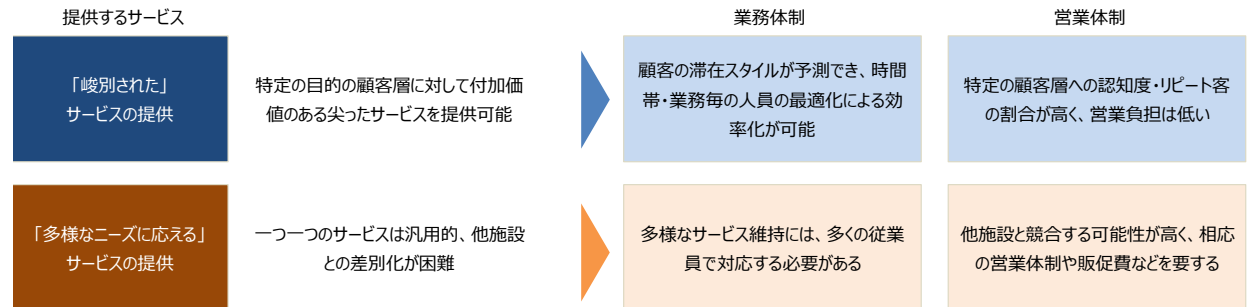
サービスを増やすこと（足し算）だけでなく業務の見直し（引き算）も同時に検討・実施出来ているか

マルチタスクの推進

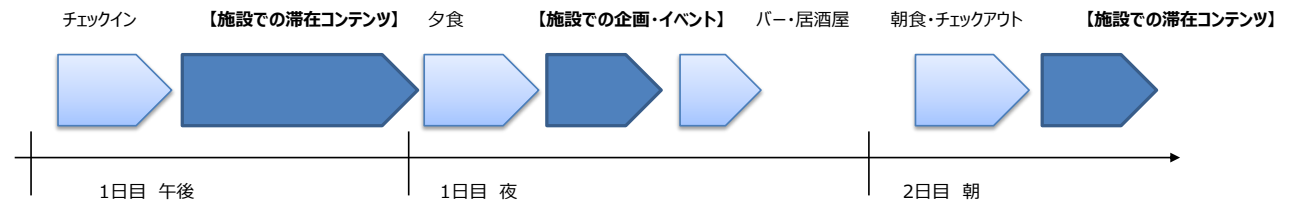
オペレーションの最適化

- 顧客の多様なニーズ全てに応えることは難しく、非効率になってしまううえ、却って他施設との差別化が困難になるおそれもある。
- そのため、自分達の顧客層が何を求め・評価して、自分達の施設に泊まりに来るのかを把握し、それに合致するようサービスを絞り込みながら付加価値を追求することで、顧客満足度を高め、リピーターの確保を図ることができる。
- サービスとそれに対応する業務を絞り込み、施設側から顧客に対して滞在スタイル（宿泊期間中の過ごし方）を提案することで、顧客の施設内での行動パターンを予測しやすくし、一層の人員配置・オペレーションの効率化・最適化を果たしている事例もみられた。
- また、ターゲットとする顧客層への訴求力が高まると、直接販売の割合が上昇する。エージェンต์経由の集客依存度が低下し、営業人員の縮小や販売促進費・支払手数料など各種費用削減につながっている事例も確認された。

<サービスの峻別を通じた業務等の最適化>



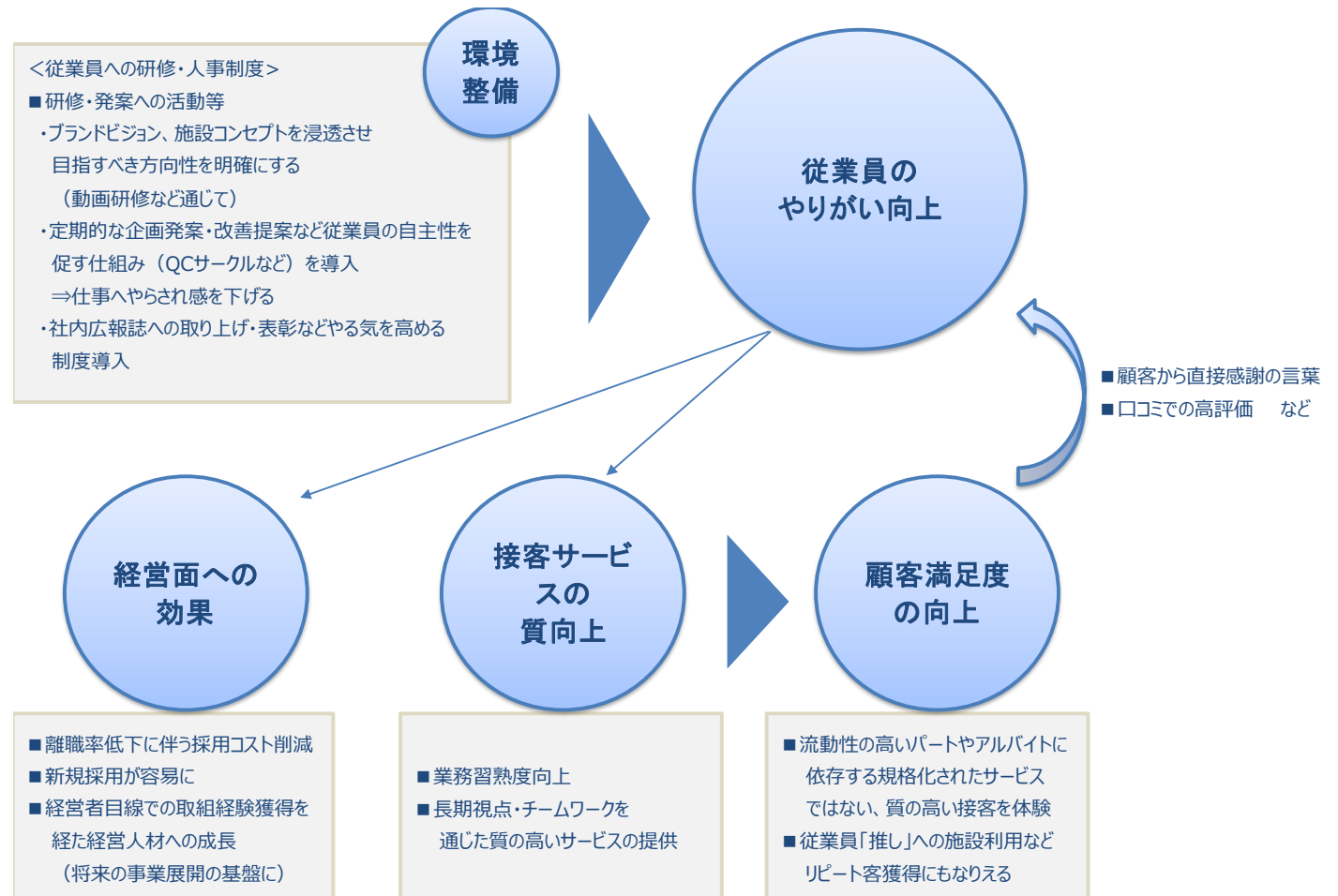
<事例 滞在スタイルの提案と業務体制効率化>



- 当施設滞在の目的となるような滞在コンテンツ・企画・イベントを充実させ、利用客の滞在パターンを提案
- その利用の前後における顧客の行動パターン（チェックイン・食事・その他施設利用など）を予測でき、必要従業員数の予測と最適化を通じて、業務体制の最適化が可能となる

従業員満足度・やりがいの向上

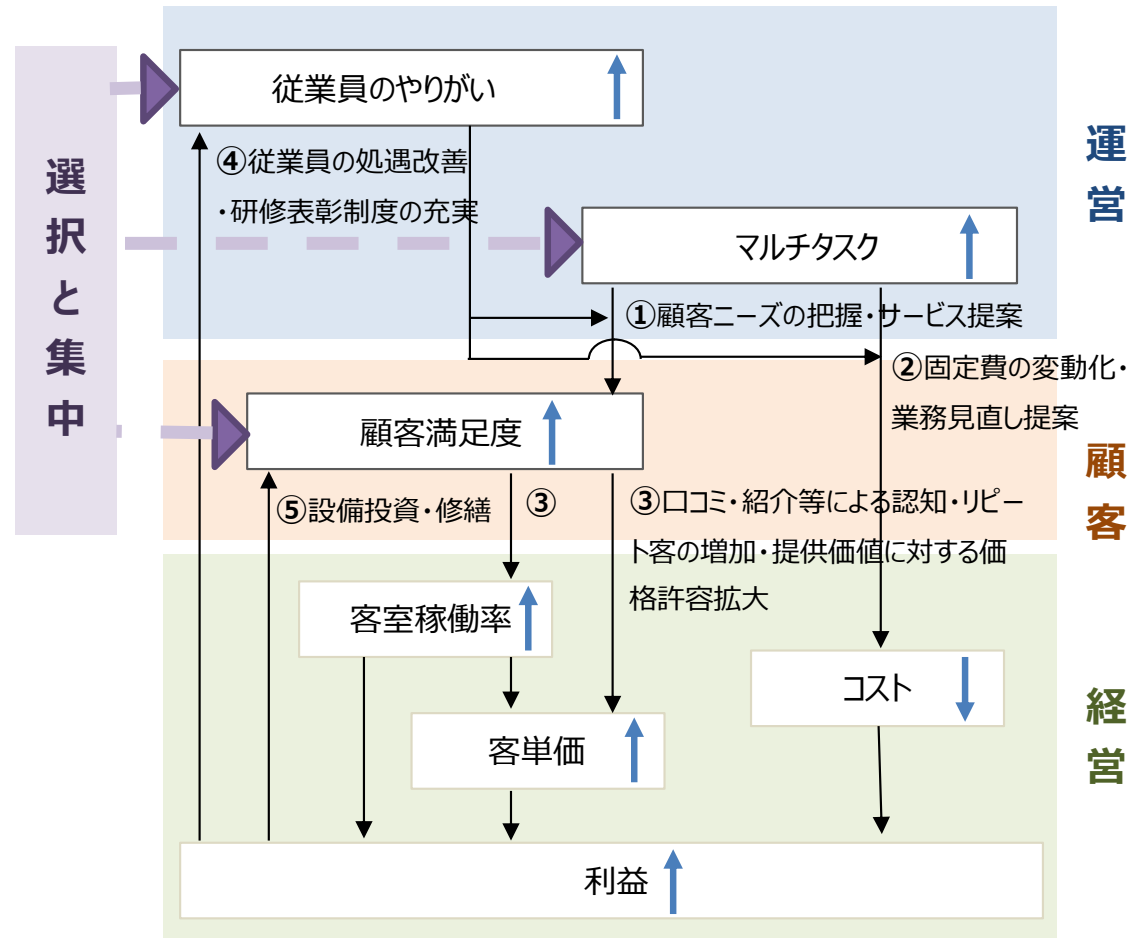
- 従業員の処遇改善（低賃金、長時間労働）は、永らく宿泊業界の課題であったが、コロナ禍の厳しい事業環境下での改善は容易ではない。
- しかし、そのような環境下でも、「従業員のやりがい」を高める取り組みにより、従業員の士気や接客サービスの質向上を図っている事例も複数確認できた。そのような施設では、離職率も低く、従業員の習熟度も上がり、生産性向上に繋がる傾向にあった。
- 具体的な取り組みとしては、従業員一人一人が施設のブランドビジョンやコンセプトについて議論して理解するための機会を設けることが挙げられる。「自分の仕事の意義」を感じながら接客できるようになり、接客サービスの質が向上し、満足した顧客から直接感謝の言葉をかけられるなど、さらにやりがいを感じる好循環につながっている。



4. まとめ

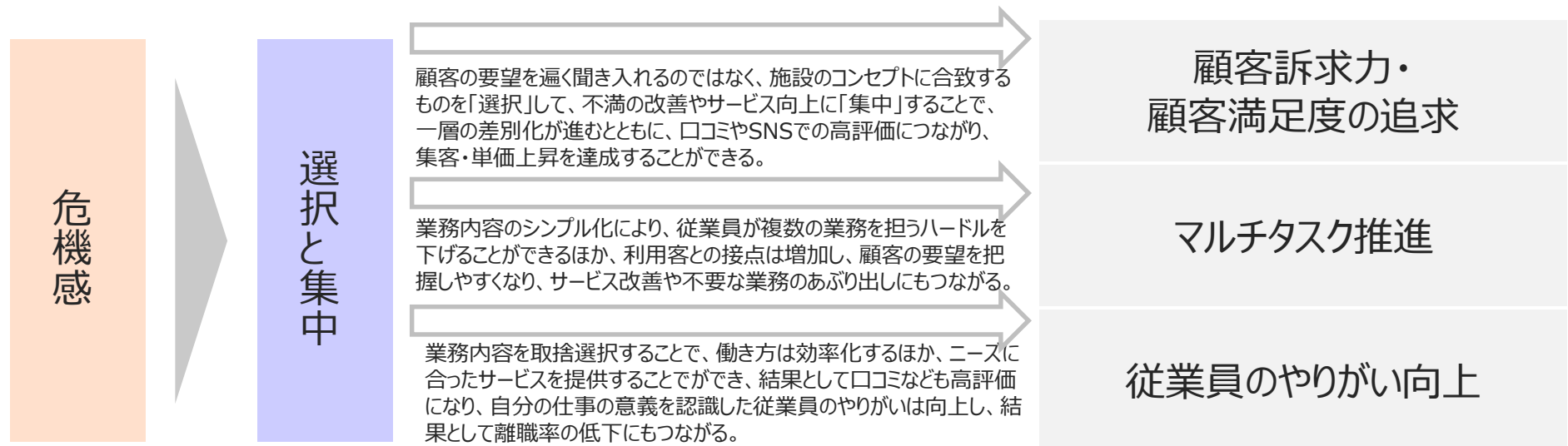
競争力・収益力強化の好循環

- 宿泊事業者へのヒアリングを通じて、コロナ禍の厳しい事業環境下にあっても、好業績を維持する施設の取り組み・工夫に共通していたのは、集客や生産性の向上を達成する手段としての、「顧客訴求力・顧客満足度の追求」「マルチタスクの推進」「従業員のやりがい向上」の3点である。
- これらが相乗効果を発揮する好循環を生み出せば、当該宿泊施設の付加価値が継続的に高められ、競争力・収益力の強化につながる。
- 具体的には、自分たちのメイン顧客もしくはターゲットとしたい顧客層のニーズを把握し、サービスや業務の峻別を行うなど、「選択と集中」を進め、顧客訴求力・顧客満足度を高めつつ、そのサービスを提供するのに最適かつ効率的なオペレーション体制（マルチタスクはそのための方策の1つ）を整えることで、集客・増収とともにコスト最適化も達成し、収益力を向上させることができる。
- この結果、従業員の処遇改善や、一層の付加価値向上のための設備投資も可能となり、更なる好循環が生まれる。



コロナ禍は宿泊業務の体制見直しの好機

- 以上、コロナ禍において好業績を維持する宿泊事業者が、「顧客訴求力・顧客満足度の追求」「マルチタスクの推進」「従業員のやりがい向上」を軸に据えて、集客や生産性の向上を図っている事例を紹介してきた。
- もちろん、これらの言葉だけが先行してそれ自体が目的化してしまうと、従業員の負担が増大したり、多様なニーズに応えようとした結果、費用の増加を引き起こしてしまうことになりかねない。
- そのため、顧客のニーズに従業員1人1人が直に触れながら、何が自分たちの顧客にとっての付加価値なのか、逆に付加価値につながらないサービスはどれかを見きわめ、自分達が提供する宿泊サービス（＝従業員の業務内容）の「選択と集中」を行うことが重要になってくる。
- 東北地域では、東日本大震災による事業環境の変化を機に運営体制を大きく見直し、生産性の向上を成し遂げた事業者が複数確認された。
- 運営体制見直しの必要性を感じていても、平時に於いてはそれが中々進みにくいという側面もある。
- このコロナ禍の逆境を業務改善の好機と捉え、コロナ前ほどに宿泊市場が回復しないかもしれないという危機感を持って、提供すべき付加価値を見つめ直し、それに見合った効率的な運営体制を構築することが、コロナ禍を乗り越え、コロナ禍終息後の再成長に繋がるのではないだろうか。



5. おわりに

5. おわりに

- withコロナの世界が2年以上続き、マスク無しで堂々と外出できるようになる未来が見通せない中、僅かばかりでも、苦境にある宿泊事業者に貢献したいという思いで、本調査並びにレポート執筆を行った。
- そのため、コロナ禍でも健闘する事業者の取組事例を具体的に紹介することを意識しつつ、他の事業者も参考となる、広い示唆を得ることを目指した次第である。
- コロナ禍という、宿泊需要がボラティリティを伴いながら縮小した局面において利益を確保するため、付加価値の向上によって集客を進めつつ、生産性の向上によって従来固定費とされていた諸費用をもコントロールする必要があるが、その実現は容易ではない。
- しかしながら、これまで紹介してきたとおり、業績の維持・改善のために行われている一つ一つの取組は、決して特殊技能が必要になる類のものではない。
- 実際に、日々、宿泊業の現場で試行錯誤を重ねる方々にとっては、必ずしも真新しい話ではなかったかもしれないが、それらの取組は目的ではなく、あくまで施設の付加価値と生産性を向上させるための手段である。
- 本来、規模・場所・周辺環境など個々の施設が置かれる状況は様々であり、本レポートで扱った事例が唯一の正解ではなく、ヒアリングさせて頂いた事業者自身も、現状に満足することなく、絶えず試行錯誤を続けている。
- ただし、一つ一つの取組を有機的に結び付けることで、競争力・収益力の向上へとつなげる好循環を生み出そうとする姿勢から学ぶところは、決して少なくはないはずだ。
- 本レポートが、宿泊事業者にとって、コロナ禍を乗り越え、afterコロナの世界で高い競争力を発揮するための一助となれば幸甚である。
- 最後に、ご自身も様々な制約のもと未だ厳しい状況にありながら、私どものヒアリングにご協力いただき、数多くのヒントを与えてくださった事業者の皆さまに、心から感謝するとともに、益々のご発展をお祈り申し上げますこととしたい。

(株)日本政策投資銀行東北支店・(株)日本経済研究所

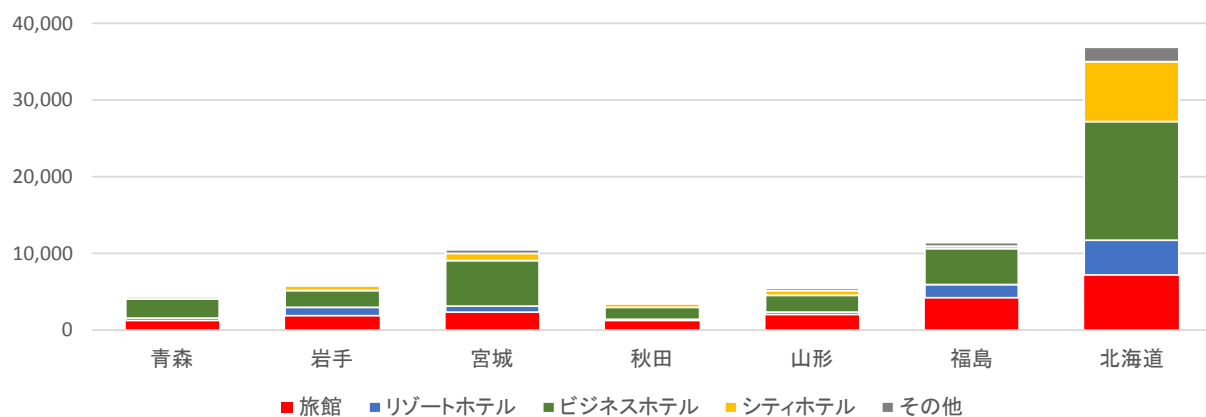
参考

参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

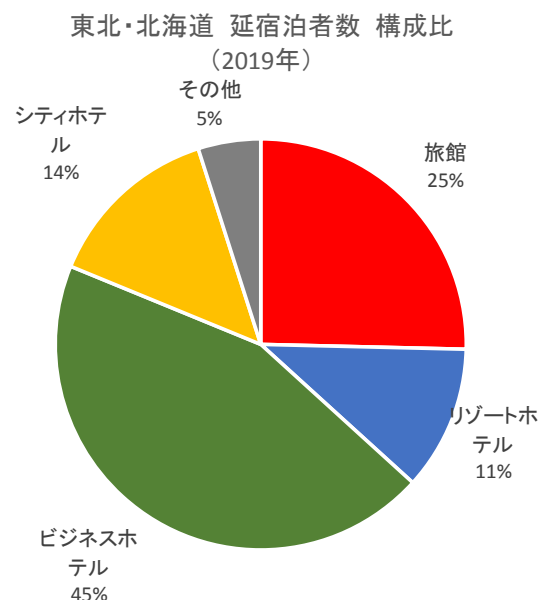
県別の延宿泊者数 宿泊施設タイプ別

- 2019年通年の延宿泊者数の大小は、北海道＞宮城・福島＞青森・岩手・秋田・山形の順。
- 総じてビジネスホテルの宿泊者数が大きい。
- 東北内において、旅館では福島が400万人超、ビジネスホテルでは宮城が600万人超、と存在感を示している。

2019年 延宿泊者数(千人泊)



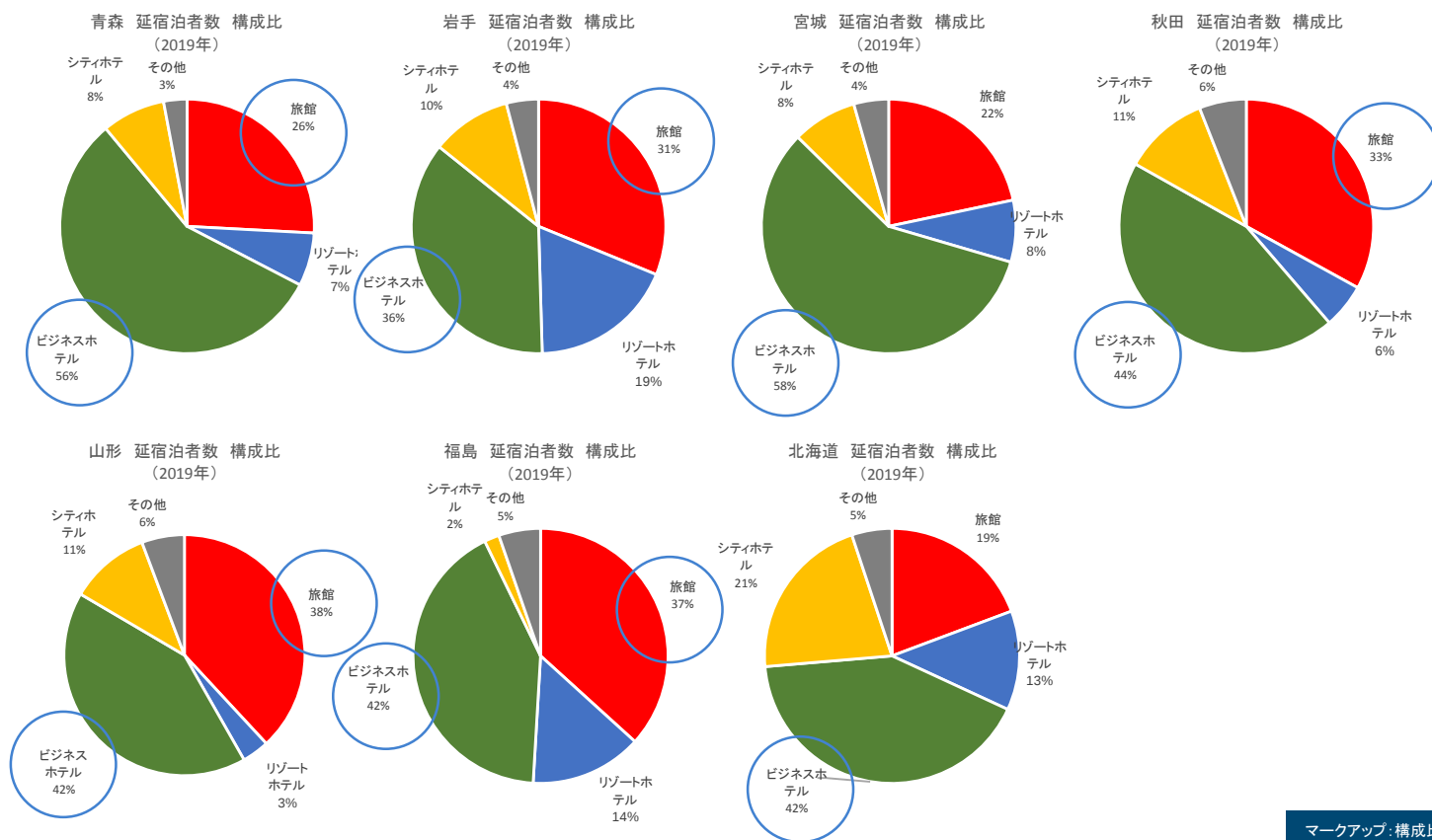
延宿泊者数(千人泊)	青森	岩手	宮城	秋田	山形	福島	北海道
全体	4,499	5,940	10,438	3,600	5,394	11,464	36,885
旅館	1,162	1,852	2,263	1,188	2,056	4,211	7,116
リゾートホテル	305	1,090	820	204	197	1,628	4,647
ビジネスホテル	2,535	2,151	6,036	1,601	2,250	4,799	15,405
シティホテル	363	604	857	391	583	218	7,834
その他	134	242	462	215	309	608	1,882



参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

県別の延宿泊者数 宿泊施設タイプ別

- ビジネスホテルでの宿泊者数が各県共通で比重が大きい。
- 旅館は青森・秋田・山形・福島で、相対的に比重が大きい。



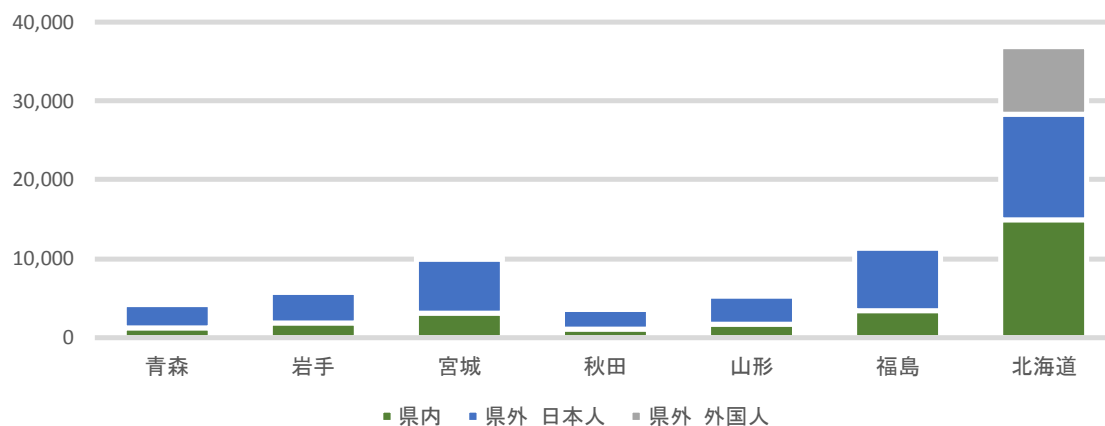
マークアップ：構成比率25%以上

参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

県別の延宿泊者数 宿泊者居住地別

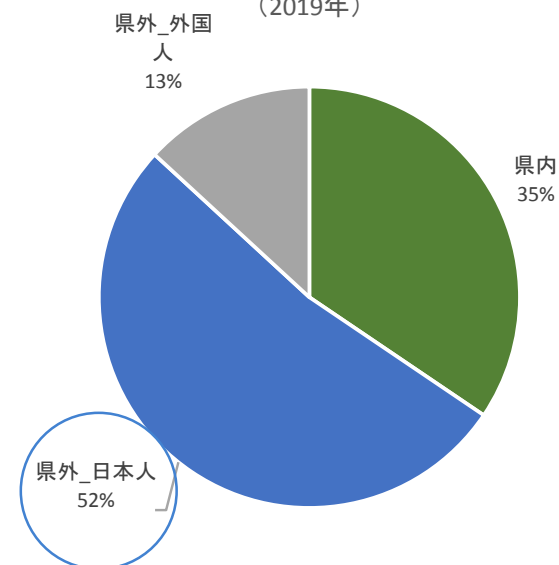
- 宿泊者の居住地別では、県外の日本人利用が最も大きく全体の5割程度。
- 外国人の利用は1割強程度で、その多くは北海道に宿泊。

2019年 延宿泊者数(千人泊)



延宿泊者数 (千人泊)	青森	岩手	宮城	秋田	山形	福島	北海道
全体	4,499	5,940	10,438	3,600	5,394	11,464	36,885
県内	1,150	1,769	3,065	944	1,680	3,431	14,918
県外_日本人	3,012	3,873	6,831	2,525	3,497	7,831	13,410
県外_外国人	338	298	542	131	218	203	8,557

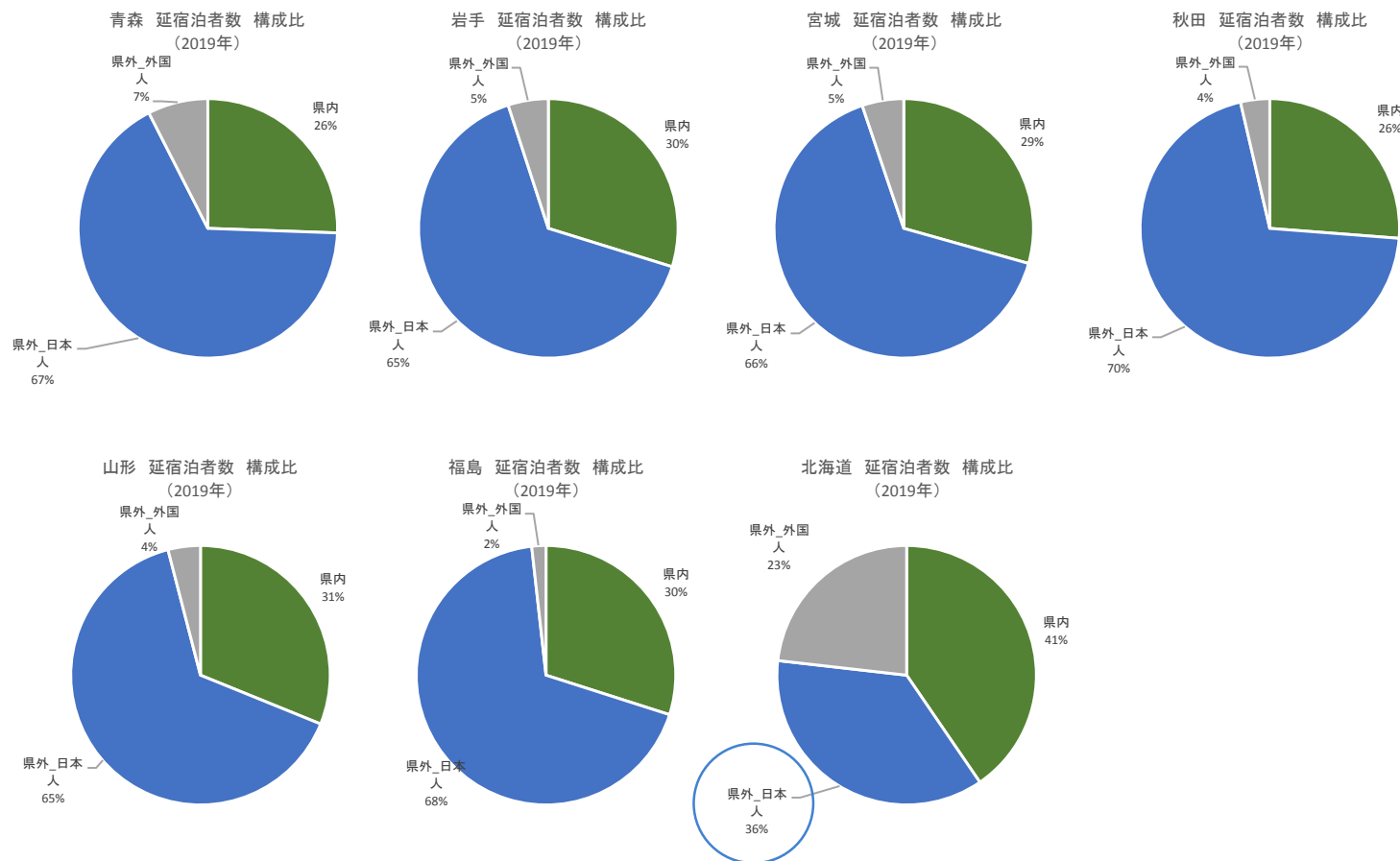
東北・北海道 延宿泊者数 構成比
(2019年)



参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

県別の延宿泊者数 宿泊者居住地別

- 県内利用は概ね2～3割程度。海で囲まれている北海道は県内利用者の比率が相対的に高い。

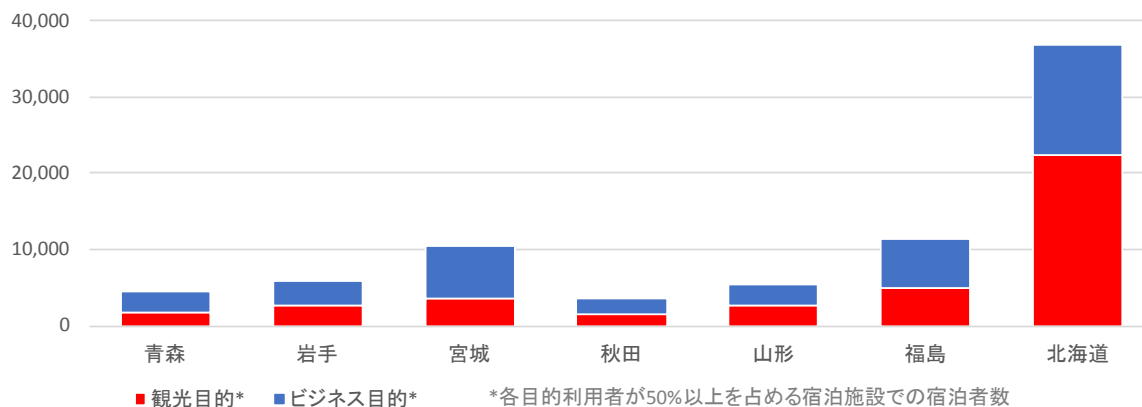


参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

県別の延宿泊者数 目的別

- 全体での目的別延宿泊者数は、観光目的50%、ビジネス目的50%、と略半分に分かれている。
- そのうち、観光目的は北海道が、ビジネス目的は宮城が牽引。

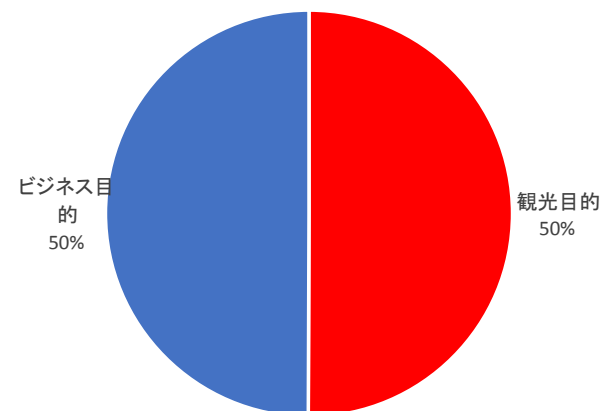
2019年 延宿泊者数(千人泊)



延宿泊者数(千人泊)	青森	岩手	宮城	秋田	山形	福島	北海道
全体	4,499	5,940	10,438	3,600	5,394	11,464	36,885
観光目的*	1,652	2,538	3,605	1,396	2,559	5,000	22,403
ビジネス目的*	2,847	3,402	6,833	2,204	2,835	6,464	14,481

*各目的利用者が50%以上を占める宿泊施設での宿泊者数

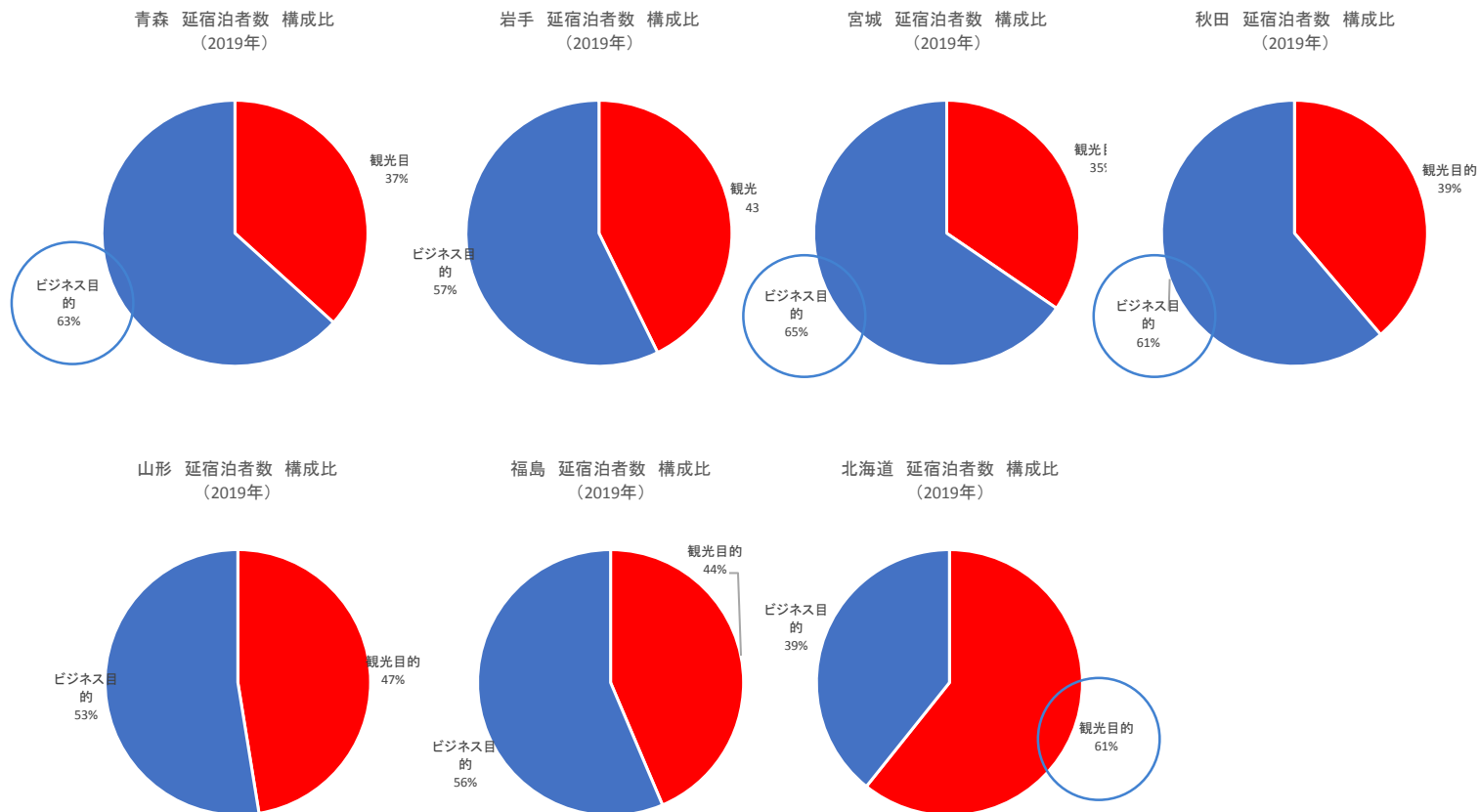
東北・北海道計 延宿泊者数 構成比 (2019年)



参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

県別の延宿泊者数 目的別

➤ 県別の宿泊者構成は以下の通り。青森・宮城・秋田はビジネス目的利用の比率が高く、他方北海道は観光目的の比率が高い。



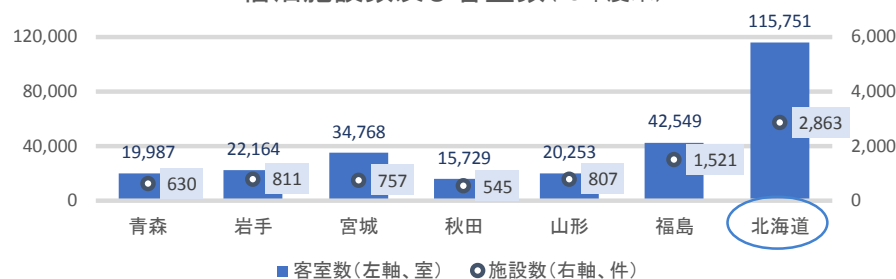
マークアップ: 構成比率60%以上

参考 コロナ前の各道県市場動向（2019年）

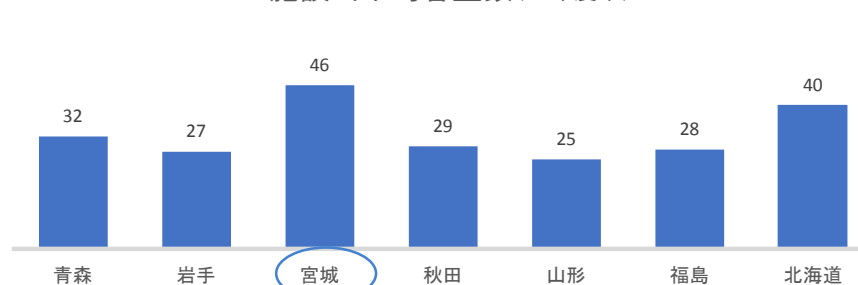
県別の宿泊施設

- 県別の客室供給数を比較すると、北海道が約11.6万室、次いで宮城が3.5万室、と存在感を示している。
- 1施設当たりの客室数では宮城が46室と大きい。大規模なシティホテルが多く点在していることが要因と考えられる。
- 1室当たりの年間延宿泊者を比較すると、宮城・北海道が300人程度と他県を上回る。1室当たり複数人で宿泊できるリゾートホテル・シティホテルタイプの利用割合が高いことが背景にあるものとみられる。

宿泊施設数及び客室数（19年度末）



1施設当平均客室数（19年度末）



1室当平均年間宿泊者数*

（19年度末） *延宿泊者数÷客室数

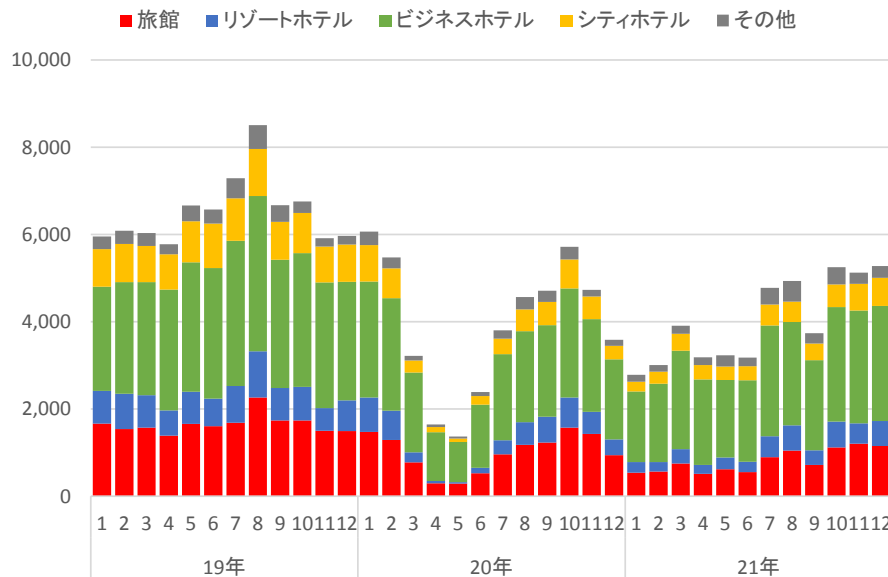


参考 足許の動向推移 全体

施設タイプ別延宿泊数 月次推移

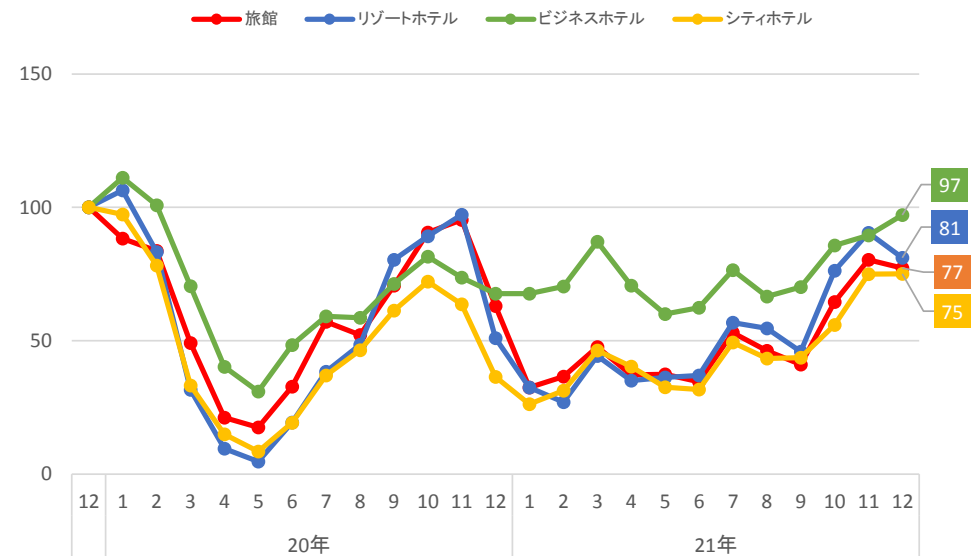
- 宿泊施設タイプ毎の回復状況は、ビジネスホテル＞旅館・シティホテル・リゾートホテル。
- 旅館・リゾートホテルは、GOTOキャンペーンの追い風を受けた2020年11月には他形態の施設を上回り大きく回復。2021年に入りキャンペーン停止後は他施設同様に集客に苦戦していたものの、感染状況が落ち着きはじめた2021年末にかけて水準は回復傾向にある。

北海道・東北計 延宿泊数推移(千人泊)



北海道・東北計 指数推移

(19年同月=100)

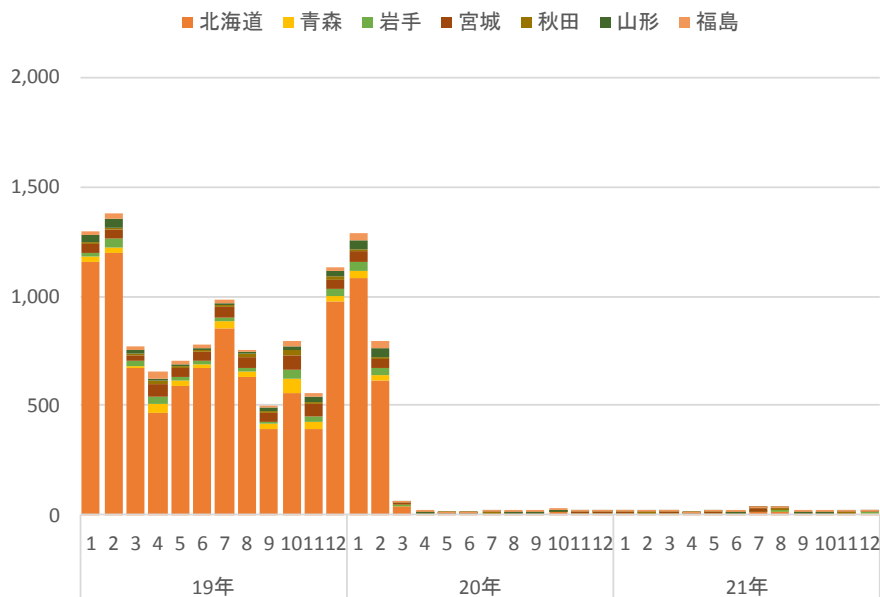


参考 足許の動向推移 全体

外国人延宿泊数 月次推移

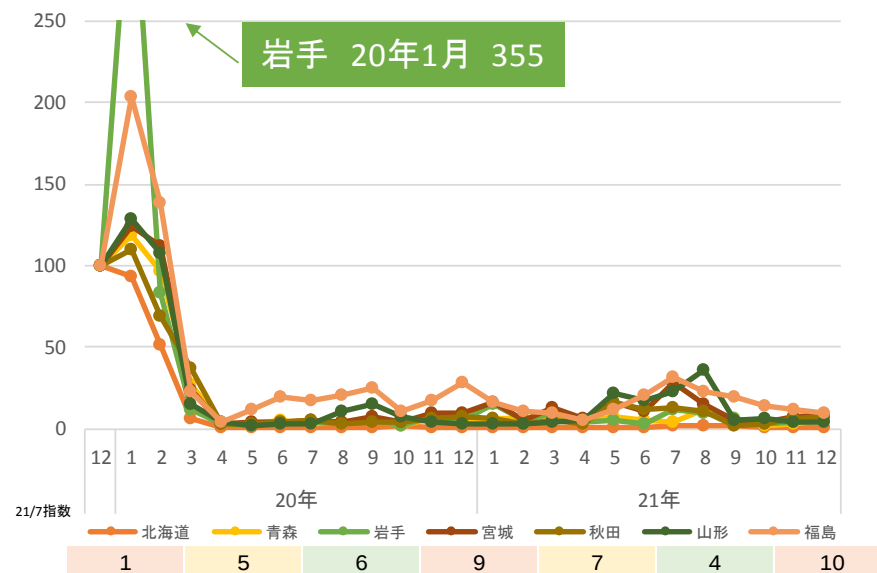
- コロナ影響前は月間100万人前後の外国人宿泊者需要があった。
- 但し足許はコロナ禍の海外渡航の制限の影響を受け、足許多くの県では前年の1割程度と大きく減少し、未だ回復は見られない。

北海道・東北計 外国人延宿泊数推移(千人泊)



北海道・東北計 外国人指数推移

(19年同月=100)

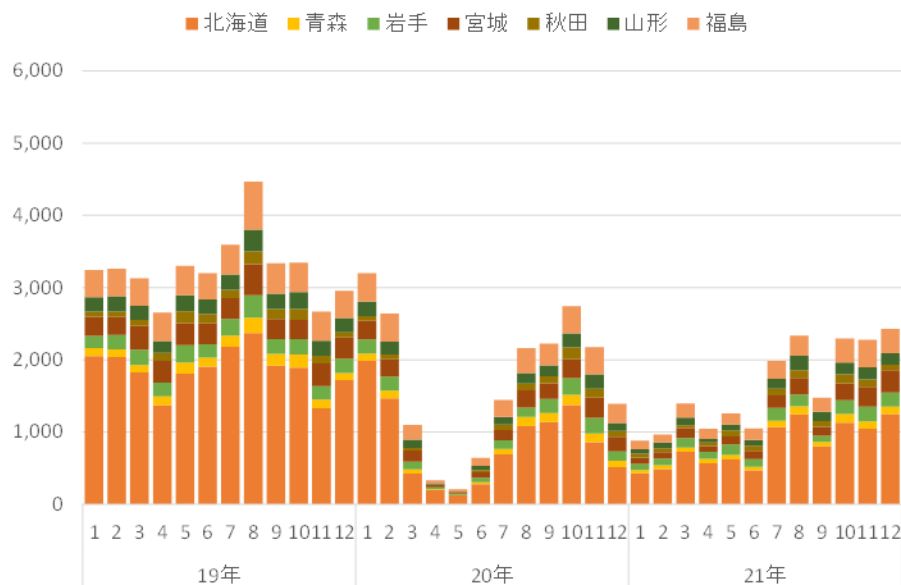


参考 足許の動向推移 全体

観光目的延宿泊数 月次推移

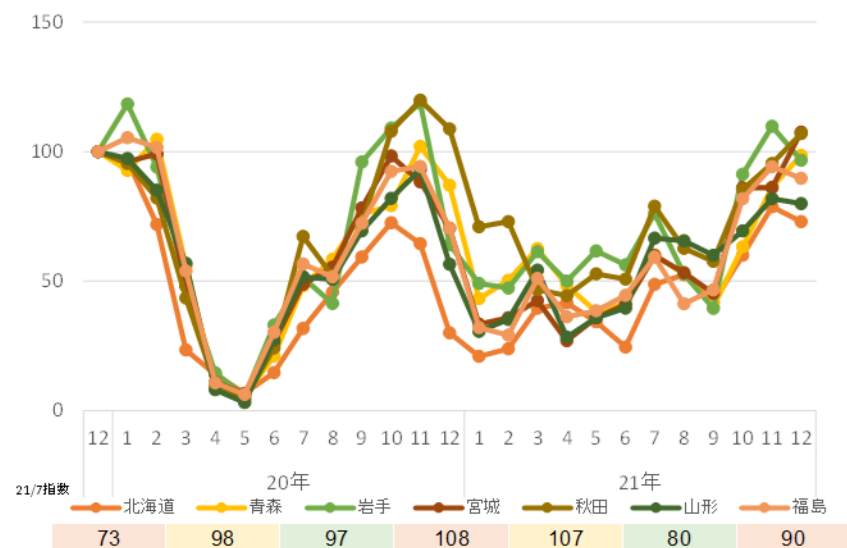
- 観光目的の宿泊数はコロナ蔓延の状況次第で大きく変動する傾向にある。
- 総じて、北海道に比べ東北各県の戻りの方が強く、堅調に推移。
- 21年に入りGOTOキャンペーンによる宿泊需要が一巡した後は概ねコロナ前の3～7割程度と低迷していたものの、足許2021年末にかけ回復傾向。2021年12月時点で、宮城、秋田はコロナ前を上回る回復状況。

北海道・東北計 観光目的延宿泊数推移(千人泊)



北海道・東北計 観光目的指数推移

(19年同月=100)

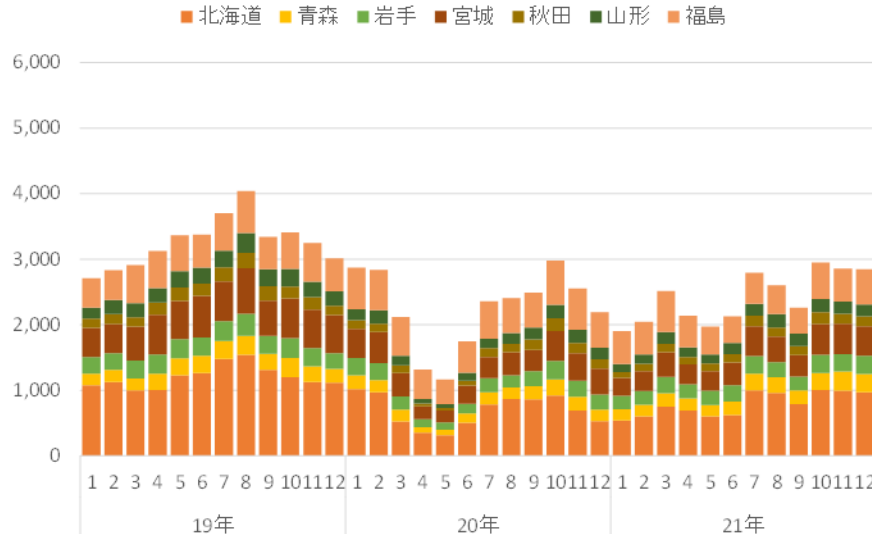


参考 足許の動向推移 全体

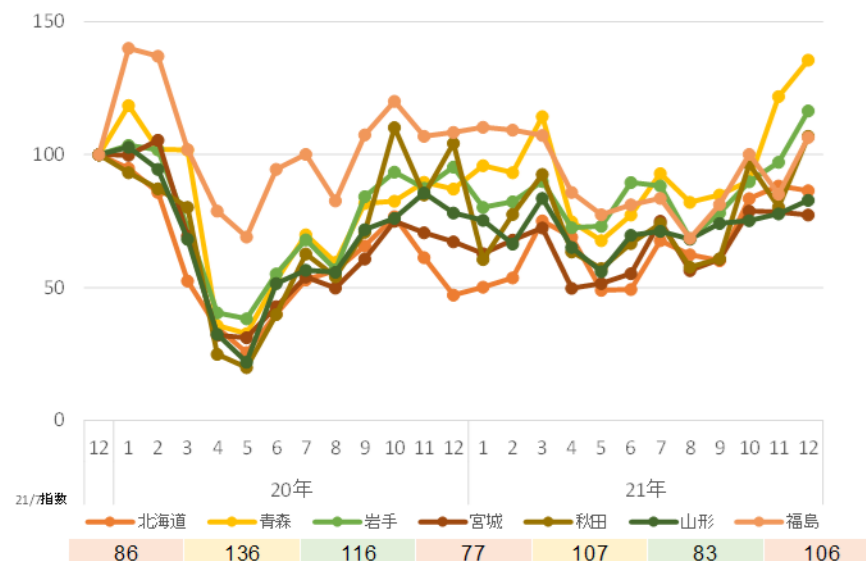
ビジネス目的延宿泊数 月次推移

- ビジネス目的の宿泊は観光目的の宿泊と比べ、GOTOキャンペーンの影響が小さいものの、比較的変動が小さく安定して推移している。
- 21年以降は多くの県で観光目的の宿泊を上回る回復水準で推移。
- 繁忙期を除きコロナ前の水準までに回復していない背景として、テレワーク等の普及によりビジネスの在り方に変化が生じていると推測される（出張によるリアル打合せ⇒オンラインMTG、MICE・展示会⇒オンラインで代替など）。当変化が構造的であるとすれば、コロナ影響が収束した後も引き続きビジネス目的の宿泊需要が低迷しコロナ前の水準に戻らない可能性が考えられる。

北海道・東北計 ビジネス目的延宿泊数推移
(千人泊)



北海道・東北計 ビジネス目的指数推移
(19年同月 = 100)

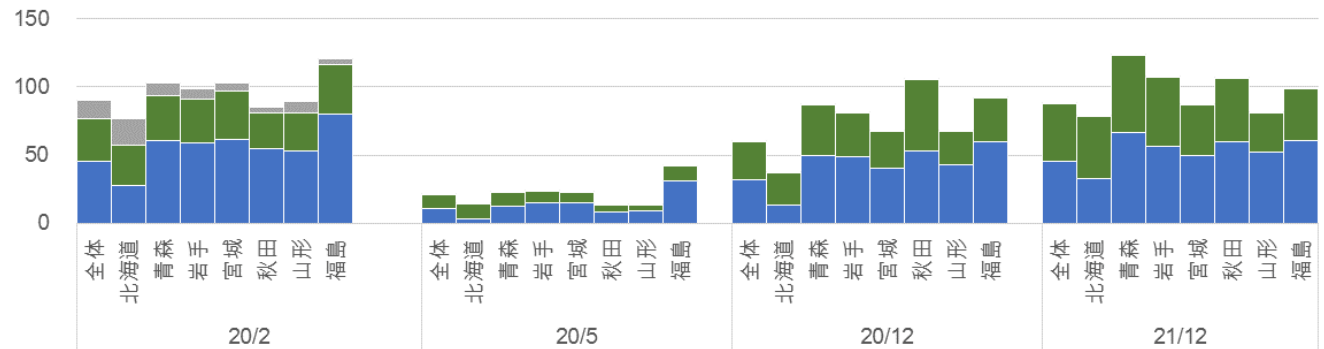


参考 足許の動向推移 全体

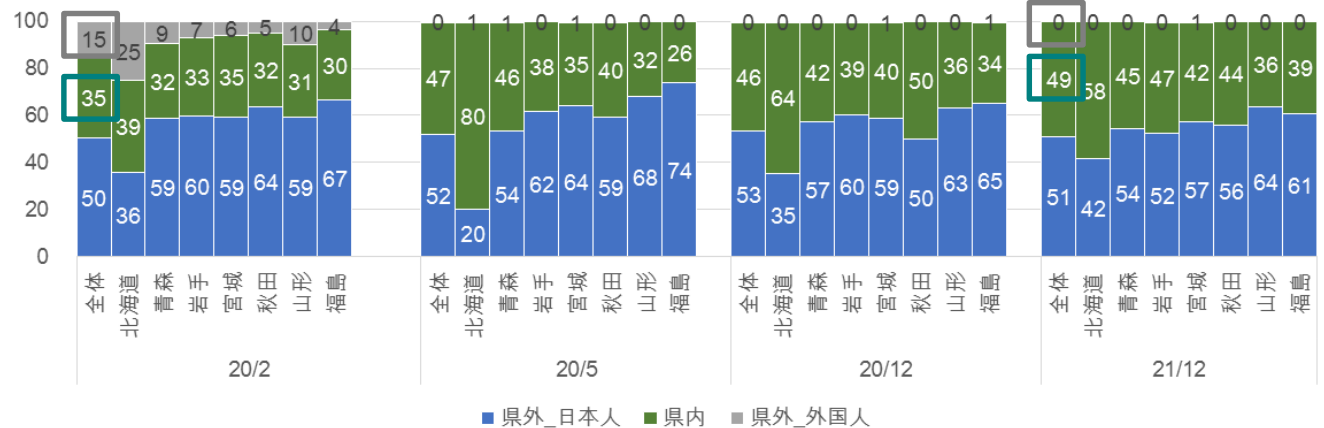
4時点間における宿泊者変動

- 2020年及び2021年ともに、年末の12月時点は相応に宿泊者が戻る傾向にあった。
- 北海道では2020年と比べ感染が落ち着いていた2021年の12月は宿泊者が2倍と大きく回復。
- 宿泊者の構成でみると、コロナ前と比べ県内日本人の割合が全体で15%ほど上昇しており、インバウンドの落ち込みをマイクロツーリズムの需要がカバーしていることが伺える。

宿泊者変動（指数、コロナ前同月全体 = 100）



宿泊者変動（構成比率 同県全体 = 100）



DISCLAIMER

著作権(C)Development Bank of Japan Inc. 2022

本資料は、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)及び株式会社日本経済研究所(JERI)（以下「当行ら」という。）により作成されたものです。

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行らが信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行らはその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

（お問合せ先）

株式会社 日本政策投資銀行 東北支店

〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央1丁目6-35

電話：022-227-8181