



2011年2月22日

観光産業イノベーション推進セミナー 全体会 基調講演②

旅館業のイノベーション

需要跛行性を解決するモデル(事例)

キーワードは、「チェーン化」「連泊滞在」「半宿半X」

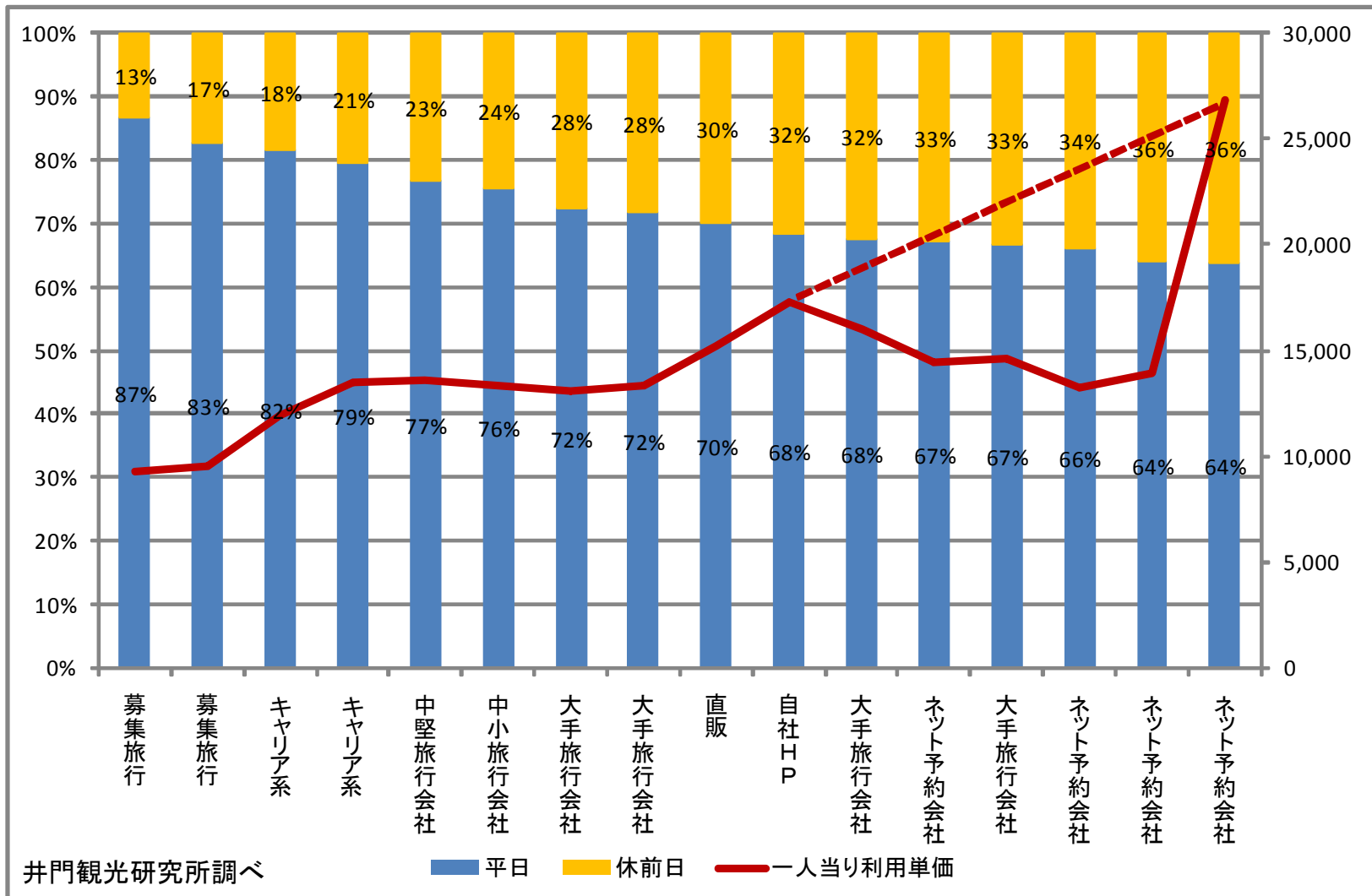
ikaken ニッポンの観光をイノベートする「元気なヒト・宿・地域」の応援団

(株)井門観光研究所 井門 隆夫 ikado@ikaken.jp



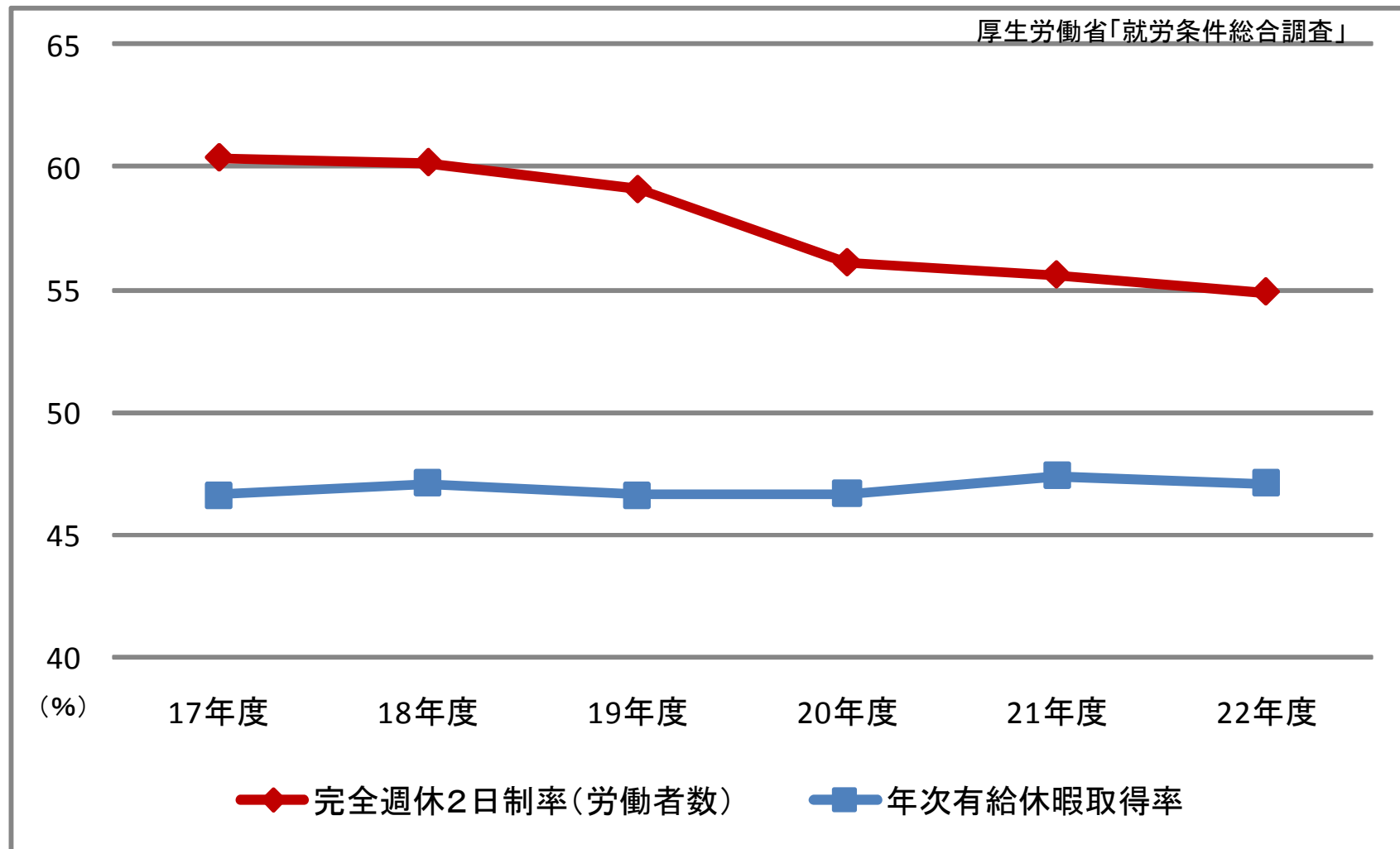


旅館業・平日販売がアキレス腱





休まない、休めない、日本人





LCI (Low Cost Inn) モデル

FLコスト削減モデル
(Food + Labor)

- バイキングの導入
- チェーン化
(コスト削減効果)
(営業効率向上効果)
- サービス削減
(ベルサービス廃止)
(布団敷き廃止)
- ◎ 低価格化の実現
年間同一料金の実現
- ◎ シニア層の高い支持
客室稼働率が生命線

		LCI(例)	国際観光旅館連盟			
			全国平均	大旅館	中旅館	小旅館
売上		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
原価		14.0	25.4	25.4	25.6	24.5
人件費		22.6	29.8	28.9	31.0	35.4
	給与等	18.0	24.3	22.6	26.8	31.5
	教育研修	0.5	1.0	0.7	1.5	1.4
	清掃外注	4.1	4.5	5.6	2.7	2.5
営業経費		12.3	13.5	13.6	13.6	10.4
	送客手数料	1.1	7.8	8.1	7.4	4.2
	広告宣伝費	6.7	1.6	1.5	1.8	1.5
	接待交際費	0.0	0.3	0.3	0.3	0.4
	消耗品費	1.2	1.8	1.8	1.8	2.0
	洗濯リネン費	1.2	1.6	1.5	1.6	1.5
	その他	2.1	0.4	0.4	0.7	0.8
管理経費		26.2	21.5	21.5	21.7	21.1
	水道光熱費	9.7	5.8	5.6	6.0	5.7
	修繕費	0.7	1.8	1.9	1.6	1.9
	備品費	1.3	1.2	1.2	0.9	1.5
	賃借料	0.0	3.1	3.4	2.6	2.6
	通信費	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4
	バス運行費	10.6	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	3.5	9.2	9.1	10.2	9.0
減価償却費		10.6	6.8	6.9	6.7	6.4
償却前営業利益		24.9	9.8	10.6	8.1	8.6

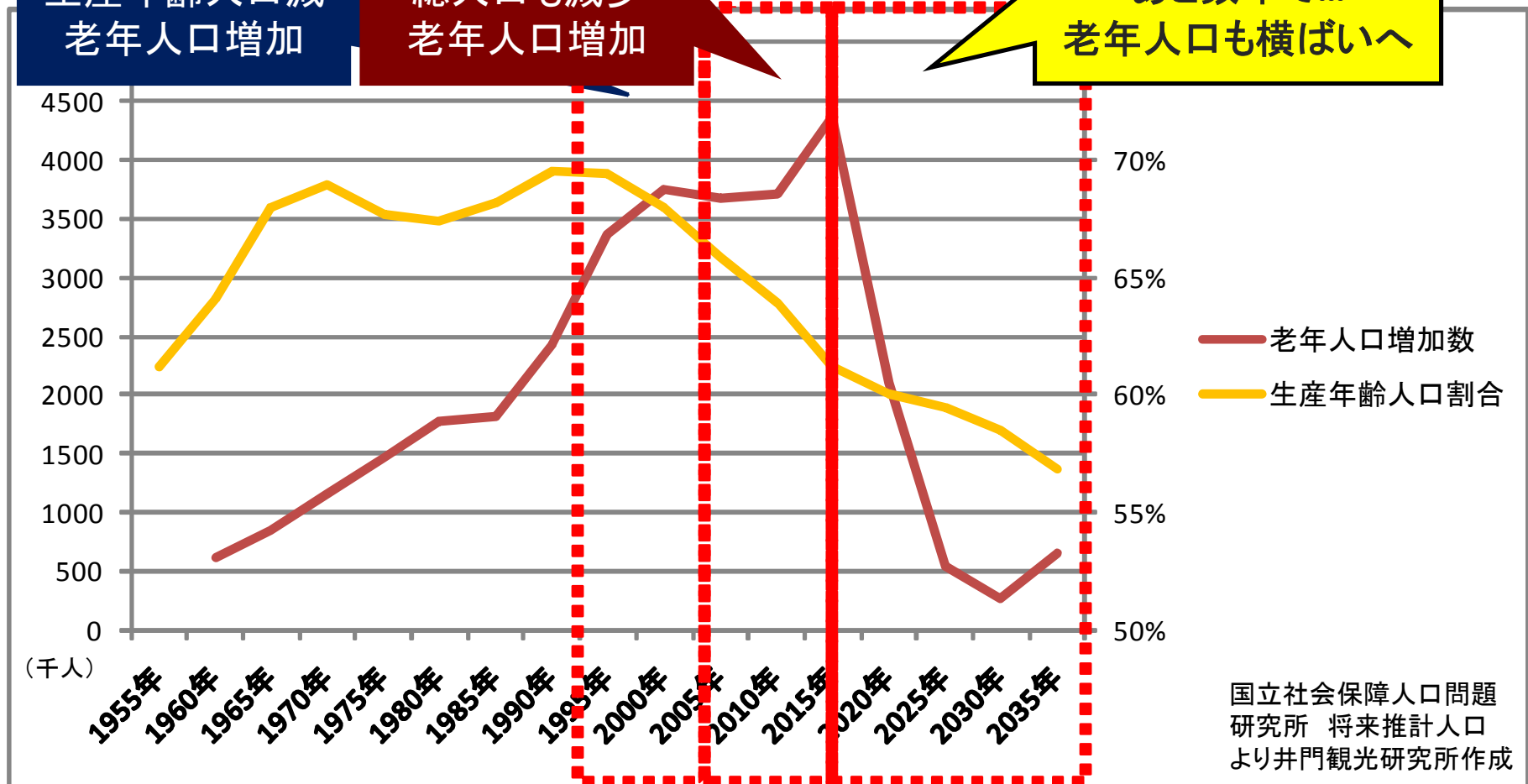


老年人口に支えられた旅館業

1995～2005年
「失われた10年」
生産年齢人口減
老年人口増加

2006～2015年
「ゆで蛙の10年」
総人口も減少
老年人口増加

2016年～
【事業モデル崩壊】
あと数年で...
老年人口も横ばいへ





「一の宿倶楽部」モデル



予約申込みはこちら

一番大切な人と一番大切な時を一の宿で…

HOME

お宿一覧

お知らせ

宿くらべ・宿自慢

人気ランキング

一の宿マップ

入会案内

アンケート

スタッフ募集



A recommended hotel

18軒の厳選宿巡り

一の宿の一押し宿の紹介

一の宿は情報開示を心がけます。

ミスマッチをなくし、よりお客様の信頼を得られるように努力します。

これは、業界において画期的なことです。

人気ランキング・宿評価を見て選び、またより多くのお客様の声をお聞かせ下さい。

日本一を目指し一番頑張るメンバーの宿の集団が一の宿倶楽部です。

Enrollment guidance

入会金・年会費無料

一の宿倶楽部にご入会ください。

ポイントカードで宿泊金額の

5%をポイント還元!

一の宿をお得に楽しみませんか。



一の宿アンケート

ボランタリーチェーン



「地域一体再生」の長短

メリット

- 地域の債務を一括償却できるうえ、ガバナンスが強化できる。
- 経営者の意識の共有ができ、モチベーションを保ちやすい。
- 共同営業・共同仕入れができるので、スケールメリットを追求できる。
- 外部運営者を目の敵にしつつも、地域の旅館同士で新たな連携が生まれる。
- 再生終了後に株式買い戻しが可能とすれば地域企業として残すことができる。
- 運営者が退いた後にも、営業人脈と運営ノウハウが残る。
- 運営責任を運営者側に委ねることができる。

デメリット

- 一銀行だけで対応すると、地域に勝ち組と負け組を作ってしまう。
- 全社横並びであればよいが、落ちこぼれ兆候あると途端に「妬み」が発生する。
- 業態・ターゲットが違くと、営業ルートや調達資材もなかなか摺りあわない。
- 外部運営者を目の敵にしたうえで、さらに細かなグループ同士でいがみ合う。
- 一部スポンサーが入る場合、スポンサーの選択について異論が出やすい。
- 運営者を目の敵にした場合、意地でも昔の人脈・やり方に固執する。
- 苦勞の割に運営メリットが少なく、運営オペレーターが生まれにくい、増えない。



「業態一体再生」の提案

メリット

- 地域を越え、同一規模・価格帯の業態でチェーンを作るので、共同営業や共同顧客管理、共同品質管理などをしやすい。
- 共同仕入れ、共同人材管理など、コスト面でのトライをしやすい。
- 地域を越えるので、地域内の利害関係を無視することができる。
- ホテル業界では、国際的に多くのボランティアチェーンがあり成功している。
- 共同でエージェントに對することができ、エージェントとの良い緊張感を保てる。
- 利用者としても、品質の保たれた旅館群を選択しやすくなる。
- 「観光圏」エリア内を対象とした場合、転連泊・域内滞在を目指す目的が生きてくる。

デメリット

- 地域を越えることで、同一行では対応しきれない。
- 上記ゆえ、企業再生支援機構も気づかない。
- 事務局機能を担えるオペレーターが存在しない。
- チェーンに入れられない旅館がゆくゆく孤立するおそれがある。



「明神館」モデル

連泊・滞在化
(長野県扉温泉)

◎レンタカー事業許可取得
(半宿半レンタカー業)

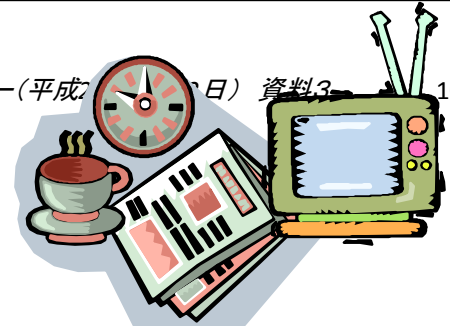
◎電気自動車の導入

◎蓄電器の設置





消費者



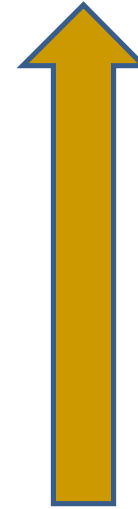
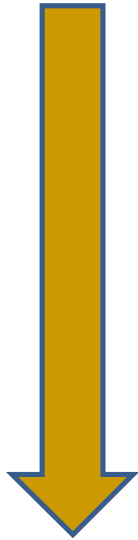
メディア・クチコミ



販売チャネル

客室・料理・温泉

共感



地域の連携
二足の草鞋
(新しい体制)



編集された
地域資源
(魅力的な企画)





陳腐化した料金制度

「タヌキ」にされるリスクが怖い旅館は足踏み。
これでは、外国人も旅館を敬遠。

1泊2食

=

客室代

+

食事代



根拠曖昧！



季節の繁閑で変動



原価で変動

泊食分離料金制へ

さもなくば…



「吉田屋」モデル

「半宿半農」旅館 (島根県温泉津温泉)

若者たちによる
コミュニティビジネスの拠点
としての、週3日
(金・土・日)営業旅館。





「半宿半農」の事業モデル



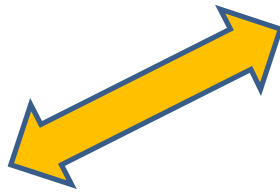
インターン



週末旅館運営者(ワカモノたち)

運営

平日は、
援農・作物仕入れ・
規格外品の通販・
農機具レンタル



空き旅館

オーナー

運営委託

購入

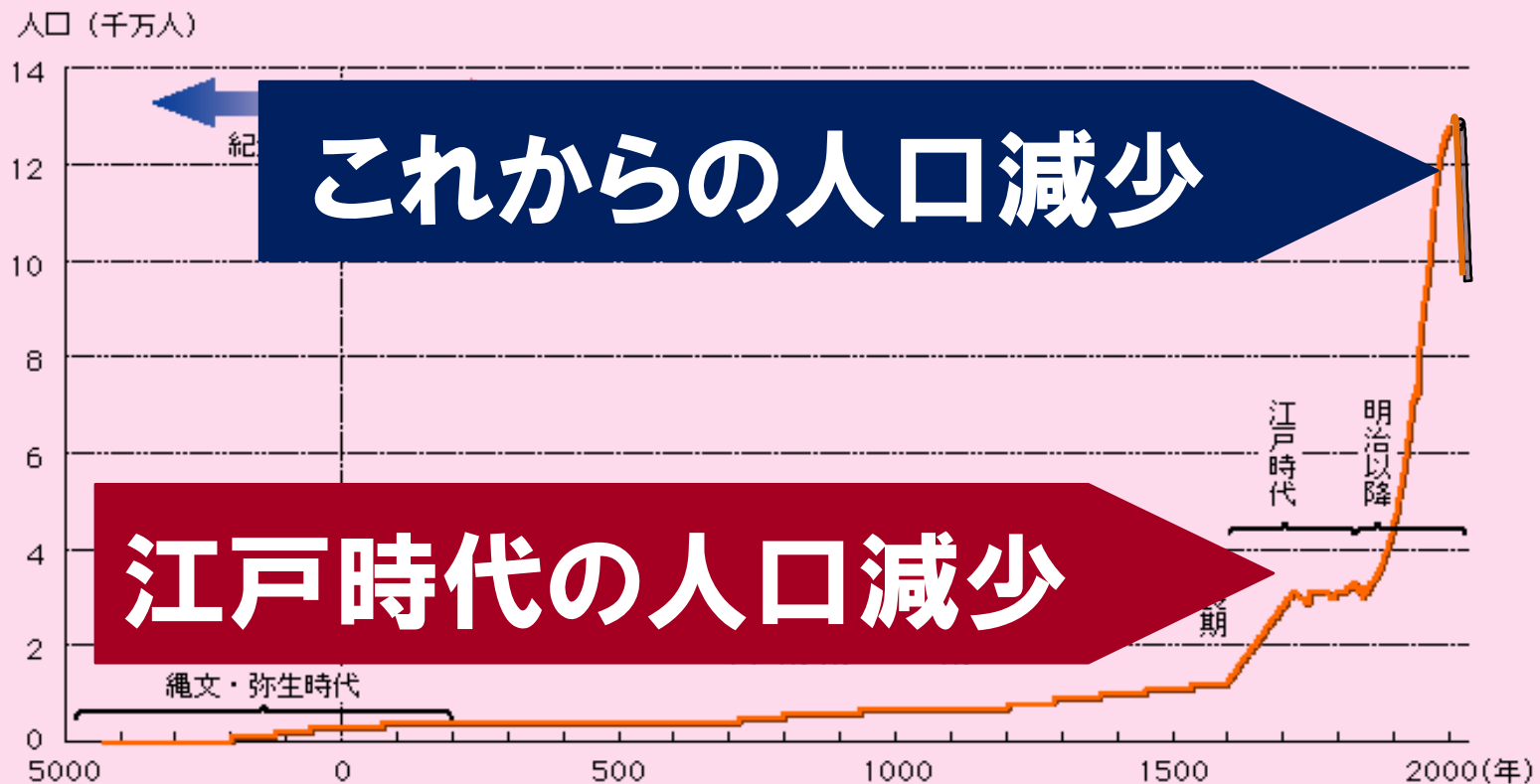
所有(当初)

社会起業家(大学教授)





観光客は永遠に減っていく!?



資料：総合開発研究機構「人口減少と総合国力に関する研究」、国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集2004」
注：1846年までは鬼頭宏「人口から読む日本の歴史」講談社（2000（平成12）年）、1847年から1870（明治3）年までは森田優三「人口増加の分析」日本評論社（1944（昭和19）年）による。1872（明治5）年から2003（平成15）年までは内閣統計局「明治五年以降我国の人口」、総務省統計局「国勢調査」、「10月1日現在推計人口」を元に作成。



「江戸時代」に隠されたヒント



■巡礼
(旅籠・宿坊)
→チェーン化

■湯治
(湯治宿)
→連泊・滞在

時代の必然として
宿泊需要は生まれる