

宿泊施設の 高付加価値化改修による 客室単価向上事例集

[掲載事例]

沖縄県 かねひで喜瀬カントリークラブ

島根県 山根旅館

京都府 松露亭

山形県 月山ポレポレファーム

静岡県 AKARI et KAORI

秋田県 海と入り陽の宿 帝水

群馬県 天空の湯 なかや旅館

福岡県 玄海旅館

兵庫県 欽山

島根県 Entô

熊本県 小松屋渚館

山梨県 常磐ホテル

山梨県 ホテル湖龍

兵庫県 西村屋ホテル招月庭

静岡県 焼津グランドホテル



観光庁
Japan Tourism Agency

目次

第1部 はじめに 3

第2部 取組事例紹介 6

事例一覧 7

1. かねひで喜瀬カントリークラブ 8
2. 山根旅館 9
3. 松露亭 10
4. 月山ポレポレファーム 11
5. AKARI et KAORI 12
6. 海と入り陽の宿 帝水 13
7. 天空の湯 なかや旅館 14
8. 玄海旅館 15
9. 欽山 16
10. Entô 17
11. 小松屋渚館 18
12. 常磐ホテル 19
13. ホテル湖龍 20
14. 西村屋ホテル招月庭 21
15. 焼津グランドホテル 22

第3部 インタビュー 23

1. 玄海旅館 24
2. 欽山 26
3. 常磐ホテル 28

第1部 はじめに

はじめに 宿泊業に取り組む皆さまへ

事例集の テーマ

施設改修で宿泊単価を向上させた事例の提供を通じて
全国の宿泊業者の施設経営の改善・向上を支援する

本事例集のターゲットと目的

- 本事例集は、収益性向上のためにハード改修を検討されている宿泊事業者の皆さまにお読みいただくことを想定しています。
- 本事例集に掲載された以下の情報をお読みいただくことで、読者の皆さまが施設経営を振り返り、収益性向上につながる改修を計画・実施するきっかけといただければと思います。
 - 高付加価値改修の目標設定や計画策定の助けとなる論点やアイデア
 - ソフト施策や労働環境改善策を含めた施設経営のノウハウ

本事例集を読んで得られるもの

- 本事例集を読むことで、「改修による収益性の向上が予想できない」、「どのような改修をすれば良いかが分からない」など、読者の皆さまが抱えるお悩みを解消できるよう構成しています。

お悩み

改修工事による収益性の向上効果が分からない

目標単価やターゲットに好影響となる改修内容が分からない

改修工事を決定する踏ん切りがつかない

収益性向上効果を次の施策へ繋げられない

本事例集を読んで得られるもの

- 他事業者の単価設定の根拠
- 他事業者の単価向上の実績値

- 改修による単価向上以外の効果がターゲットに与える影響
- 目的に合った改修計画の実例

- （特にインタビューのリアルな声から）他事業者の改修に至るまでの経営判断の過程

- 宿泊単価向上による利益をソフト施策や経営環境の改善へと循環させていくアイデア

事例集の ポイント

**宿泊事業者の皆さまのリアルな意見をもとに
課題、改修内容、単価向上を含む成果等を把握できる**

本事例集の掲載内容

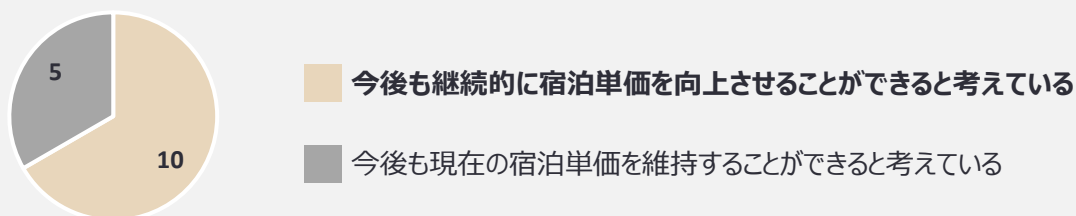
- 本事例集の作成に当たり、観光庁「地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」に参画いただいた事業者のうち、本事業の活用により**改修前後で大きく宿泊単価が向上した施設**を中心に、事例集掲載にご協力いただきました。この事例集では、本事業で支援を実施した建物等のハード改修に加え、**各施設が独自で行ったソフト施策も取りまとめています。**

掲載事例の傾向

- 掲載事例へのアンケートでは、**客室をグレードアップする改修工事が最も多く、その高品質な客室の提供が単価向上の理由として多く挙げられました。**また、**約7割の事業者が「今後も継続的に宿泊単価を向上させることができる」と回答されています。**

改修の目的	改修工事内容	単価決定要因
1 高単価プランの提供	1 客室の結合・拡張	1 高品質な客室提供
2 ターゲットの拡大	2 共用部新設・用途変更	2 客層の変化
3 作業効率化	3 食事処の改修	3 食事、サービスの改善

今後の宿泊単価の見込み（全15事業者）



- 掲載施設を対象としたインタビューでは、すべての方が「**客室の高付加価値化改修に留まらず、高品質なサービスや食事、地域内コンテンツと掛け合わせることで、より一層の単価向上に期待できるようになった**」等、改修の効果を実感されていました。**宿泊者の満足度を高めるためのこだわりも垣間見えたインタビュー**となっています。詳細は、第3部「インタビューパート」をご覧ください。



第2部 取組事例紹介

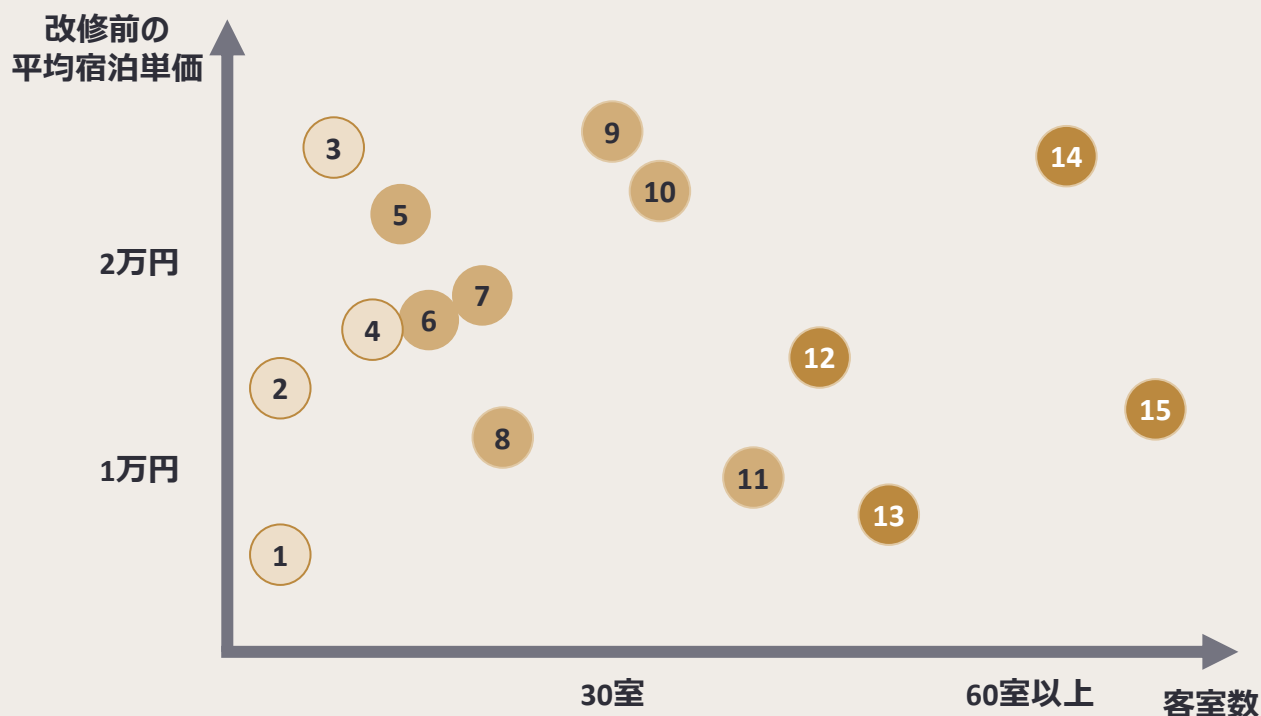
掲載事例一覧

事例の紹介

自身が事業を営む宿泊施設と類似する事例が参照できるよう、**規模×価格帯**で掲載施設を整理

掲載事例の分類

- 本事例集では、15施設の事例を掲載しています。掲載事例は、改修前の平均宿泊単価と施設の部屋数で施設タイプを分類していますので、まずは皆さまの参考となりそうな施設タイプからご覧ください。



1	かねひで喜瀬カントリークラブ	p.8	9	欽山	p.16
2	山根旅館	p.9	10	Entô	p.17
3	松露亭	p.10	11	小松屋渚館	p.18
4	月山ポレポレファーム	p.11	12	常磐ホテル	p.19
5	AKARI et KAORI	p.12	13	ホテル湖龍	p.20
6	海と入り陽の宿 帝水	p.13	14	西村屋ホテル招月庭	p.21
7	天空の湯 なかや旅館	p.14	15	焼津グランドホテル	p.22
8	玄海旅館	p.15			

#1 かねひで喜瀬 カントリークラブ

客室数：3部屋

URL：公式サイト
沖縄県名護市字喜瀬11071



レストラン会場のタイル張替えや断熱工事により、快適な館内環境を整備。レストランのみの利用プランも提供することで、幅広い客層のニーズに応えられるようになった。改修を通じて宿泊単価は約14%向上し、客室稼働率も改善。従業員の待遇改善といった収益の循環にも積極的に取り組んでいる。

具体的な取組

本事業を活用したレストラン改修により、利用者にとって過ごしやすい環境整備を実現。レストラン利用のみのプランも展開することで、幅広い客層を呼び込むことに成功している。

主要な取組	主要工事	レストラン会場のタイル張り替えおよび窓ガラスの遮熱加工工事
	目的	清潔感が失われた床や館内への直射日光による滞在の質的低下を解消するため
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	レストランのみの利用プランを提供



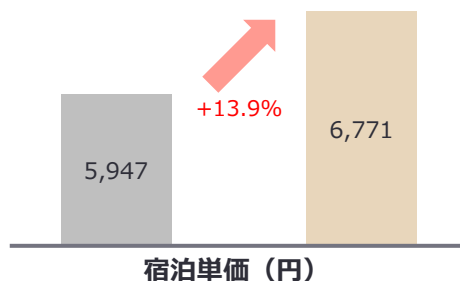
古い床タイルが清潔感を損ねるとともに、館内の温度調整機能が十分ではなく、快適性に関する課題があった。



清潔感のある新しいタイルへと張り替え、窓には遮熱加工を施することにより、滞在の質的向上を実現した。

取組の成果

本事業を活用した改修により、宿泊単価は約14%向上。客室稼働率も改善し、収益性も向上した。賃金の約15%アップなど、従業員の待遇改善にも取り組んでいる。



客室稼働率	16.3%→27.1%
宿泊客満足度	—
従業員待遇	賃金の14.9%アップ

#2 山根旅館

客室数：3部屋

美又温泉
島根県浜田市金城町追原7-1
URL：公式サイト



時代とともに変化する旅行者のニーズにあわせて、和室を現代風の和洋室へと改修。ベッド付きの快適な宿泊環境を作り上げることで、新規の顧客獲得や既存顧客の満足度向上を実現。宿泊単価に関しても、約58%向上させることに成功した。

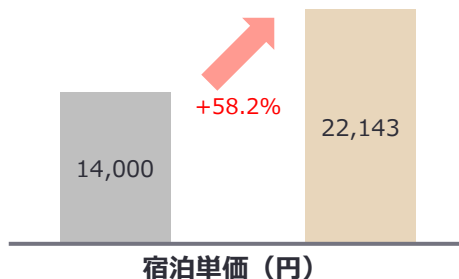
具体的な取組

本事業を活用して和室を現代風の和洋室へと改修。ベッド付きの快適な宿泊環境を作り上げることで、新規顧客の獲得や顧客満足度の改善に繋がっている。

主要な取組	主要工事	和室として利用していた客室の和洋室への改修	
	目的	現代風な客室へと改修し、新規顧客の獲得や既存顧客の満足度を向上させるため	
	 浴室や客室が、時代とともに変化する宿泊客のニーズに対して徐々に対応しきれなくなっていた。 →  現代風の和洋室へと改修し、客室にはベッドも導入することで満足度の向上を図った。		
その他	ハード面施策	—	
	ソフト面施策	—	

取組の成果

本事業を活用した改修工事を実施し、約58%の宿泊単価向上を実現。近隣施設の価格帯や物価上昇状況を考慮した上で、適切な価格帯を設定。



客室稼働率	80.0%→52.0%
宿泊客満足度	—
従業員待遇	—

#3 松露亭

客室数：6部屋

URL：公式サイト
京都府宮津市天橋立文殊堂岬466



平屋総数寄屋造りの宿として、こだわりのある和室を提供。客室には上質なベッドや庭園を眺めることができる露天風呂を整備。かつてはなかった豪華な客室で、高単価な富裕層、インバウンド層も含めた幅広いターゲットを取り込むことが可能となった。客数を抑えながら、より接客サービスにも注力し、その対価として従業員に対する還元にも積極的に取り組んでいる。

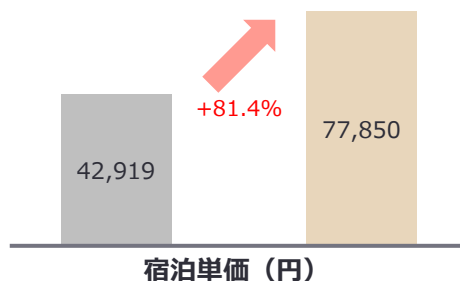
具体的な取組

本事業を活用して客室6室を3室へ統合する改修を実施。上質なベッド等を備えながら、数寄屋造り・露天風呂・庭園も楽しめる豪華な和風客室を作り上げ、インバウンドへの訴求力を高めた。

主要な取組	主要工事	客室6部屋を3部屋の客室へ結合する改修工事	
	目的	和室スタイルの客室に庭園を眺める露天風呂を備えることで高単価なインバウンド層を受け入れるため	
主要な取組			
	高級旅館として重要な客室露天風呂がなく、客室の広さも限定的であったため富裕層への訴求力に欠けていた。		
その他	ハード面施策	—	
	ソフト面施策	—	

取組の成果

本事業を活用した改修によって、宿泊単価が約81%向上。客室数を抑えて良質なサービスを提供することが求められる分、従業員に対する賃金アップや賞与の改善で収益を還元し、モチベーション向上に努めている。



客室稼働率	40.2%→39.2%
宿泊客満足度	—
従業員待遇	- 賃金の7.5%アップ - 賞与の改善

#4 月山ポレポレファーム

客室数：7部屋

URL：公式サイト
山形県西村山郡西川町
大字月山沢347-3



老朽化の影響により、稼働期間が限定されていた施設を再整備し、通年で利用可能な施設へとアップデート。本改修に合わせてスノーアクティビティも拡充することで、冬季に訪れるインバウンド層を中心とした滞在体験の魅力向上を実現。宿泊単価は約86%と大幅な向上を実現した。

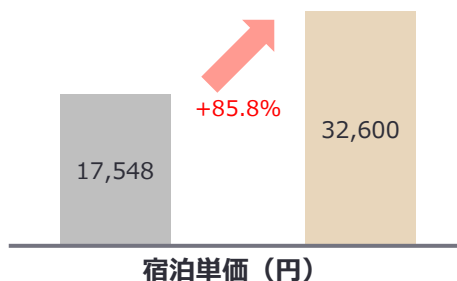
具体的な取組

本事業を活用して、老朽化したコテージ全体を通年で利用可能な施設へと再整備。スノーアクティビティ拡充とあわせて、通年で高単価なインバウンド需要に対応できる受入環境整備を実現。

主要な取組	主要工事	客室およびキッチン設備の改修工事
	目的	老朽化した設備を改修し、通年でインバウンド等も含めた需要に対応するため
主要な取組		
	老朽化により窓の気密性が低下し、冬季には水回りが凍結するなど施設を提供できない状態となっていた。	施設全体の改修で、通年で利用可能な施設へと整備。
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	施設内のスノーアクティビティの拡充

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価は約86%と大きな向上を見せた。得られた収益は、インフレ対応のための従業員の賃金待遇改善に活用。



客室稼働率	32.0%→26.0%
宿泊客満足度	—
従業員待遇	賃金の2.2%アップ（インフレ対応）

#5 AKARI et KAORI

客室数：9部屋

修善寺温泉
静岡県伊豆市修善寺883
URL：公式サイト



昔ながらの和室として提供していた客室を開放的な和洋室へと改修。モダンな旅館としてコンセプトを一新し、より个性的で満足度の高い滞在体験の提供が可能となった。課題であった壁の薄さや、客室風呂の狭さが本改修を経て改善され、宿泊単価も約76%向上させることに成功した。

具体的な取組

本事業を活用して和室2室を和洋室1室へ統合。モダンな旅館へとコンセプトを変更し、開放的で洗練された空間を実現した。

主要な取組	主要工事	和室2室から和洋室1室への統合改修
	目的	壁の防音性を高め、客室風呂など広く寛げる个性的な客室を提供するため
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	「THE旅館」スタイルから「モダンな旅館」へとコンセプトを一新



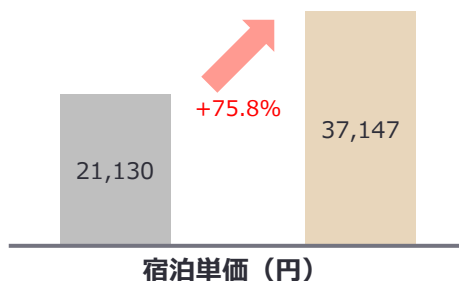
昔ながらの和室は隣接する壁も薄く、また大人が足を伸ばせないサイズの客室風呂の湯船に課題を感じていた。



和室スタイルの客室を和洋室へと改修し、客室内でゆったり過ごせる広々とした空間へとアップデートさせた。

取組の成果

本事業を活用した改修工事により、宿泊単価は約76%向上し、従業員の賃金向上にも取り組んでいる。



客室稼働率

82.0%→38.0%

宿泊客満足度

—

従業員待遇

賃金の15.5%アップ

#6 海と入り陽の宿帝水

客室数：10部屋

URL：公式サイト

戸賀ノ風温泉
秋田県男鹿市戸賀塩浜字壺ヶ沢31



廃屋宿舎を露天風呂付きの海が見える客室へと改修。食事メニューの改善、予約サイトでのマーケティング強化等のソフト施策も並行して実施することで、宿泊単価は約82%向上し稼働率も改善。得られた収益により、従業員賃金をアップさせた他、既存客室の一部を寮としての活用・休館日導入等、労働環境の改善にも注力。

具体的な取組

本事業を活用して、廃屋宿舎を撤去し、露天風呂付きの海が見える客室へと改修。予約サイトを用いて新たな施設のマーケティングも積極的に行い、稼働率の改善を図った。

主要な取組

主要工事

廃屋となっていた宿舎のオーシャンビューの露天風呂付客室への改修

目的

廃屋となっていた宿舎を撤去し、稼働できる客室へと改修するため



廃屋となった旧宿舎の建物が未活用のまま存置されていた。



旧宿舎を撤去し、露天風呂付オーシャンビュー客室として稼働させた。

その他

ハード面施策

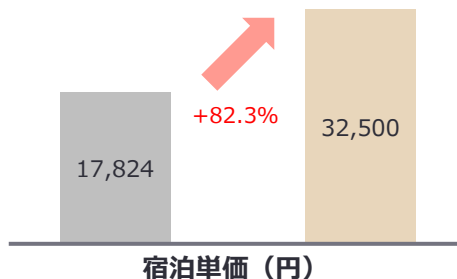
—

ソフト面施策

予約サイトでの集客の強化、食事メニューのグレードアップ

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価は約82%の大幅な向上を実現し、客室稼働率も改善。既存客室の一部を寮として活用し、休館日の導入やシフトの変更を通じて従業員の労働環境改善にも配慮を続けている。



客室稼働率

48.0%→75.0%

宿泊客
満足度

—

従業員待遇

- ・賃金の6.2%アップ
- ・客室の一部を寮として提供し、休館日も設定

#7 天空の湯 なかや旅館

客室数：14部屋

URL：公式サイト
群馬県利根郡みなかみ町湯湯松曾93
みなかみ18湯



稼働率の低い客室を統合し、上質な風呂付和洋室へと改修。料理人の雇用や部屋食の導入など、食事面でのサービス品質の向上にも注力することで、高単価で稼働率の高い宿泊プラン造成を実現。宿泊単価は約19%向上し、得られた収益を従業員待遇の向上へと再投資している。

具体的な取組

本事業を活用して、稼働率の低い客室2室を和洋室1室へ統合。客室温泉付きの高付加価値な客室を整備し、部屋食を含む食事メニューの改善とあわせて稼働率の改善に繋げている。

主要な取組	主要工事	稼働の低かった客室2室の温泉付き和洋室への改修工事
	目的	稼働の低い客室を高単価な客室として稼働を高めるため
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	食事面のグレードアップ（料理人の雇用、食事の質の向上や品数の増加、部屋食の導入等）



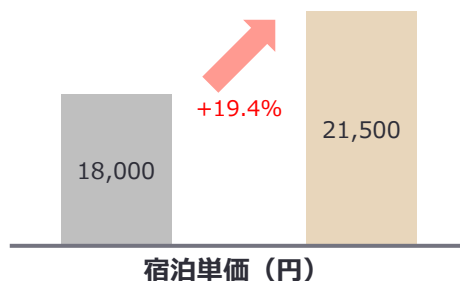
稼働率の低く、宿泊単価も芳しくない客室が散在し、改善の余地があった。



2部屋を1部屋に結合し、温泉を設置した和洋室へと改修。高単価で比較的稼働の高い客室を整備。

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価が約19%向上し、客室稼働率も改善。得られた収益によって従業員の賃金アップを実行する等、再投資への循環も順調に進めている。



客室稼働率	60.0%→63.0%
宿泊客満足度	—
従業員待遇	賃金の16.7%アップ

#8 玄海旅館

客室数：19部屋

URL：公式サイト
福岡県宗像市神湊4857



本館の客室を和室から露天風呂付洋室へと改修。風呂やトイレ、洗面台のなかった客室にも水回りの設備を設置し、利便性を向上させた。スイートルームを設置し、ターゲット層拡張による高単価な客層の受け入れによって、宿泊単価は約87%増加。従業員待遇にも利益を還元させている。廃屋を再生した別館も2025年2月に開業。

具体的な取組

本事業を活用して和室を露天風呂付洋室へと改修。一部客室では水回りの設備を刷新し、寝具やアメニティの品質向上とあわせて、幅広く高単価な客層へ利便性の高い宿泊環境を提供している。

主要な取組

主要工事

和室3部屋の露天風呂付き洋室2部屋への改修工事

目的

客室の洋室化や利便性の向上で幅広い層をターゲットに取り込むため



施設が老朽化し、トイレや洗面台のない部屋も散在するなど、顧客へ十分なサービスを提供できていなかった。



露天風呂付の洋室へと改修したことで利便性も向上し、幅広い客層の期待に沿う客室の提供が可能となった。

その他

ハード面施策

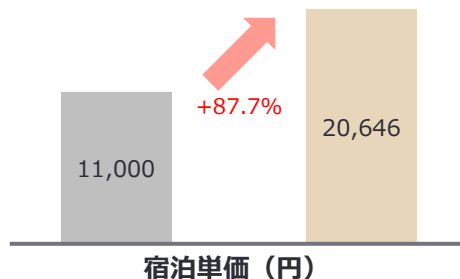
一部客室へのバス・トイレ・洗面台の設置工事

ソフト面施策

アメニティの拡充、寝具の新調

取組の成果

本事業を活用した改修工事により、宿泊単価は約88%向上し、客室稼働率も改善。宿泊客満足度の向上により、リピート客も増加。得られた収益をもとに、従業員の待遇改善など好循環を生み出している。



客室稼働率

25.0%→83.0%

宿泊客満足度

☆3.8→4.5（予約サイト内評価）
リピート率20.0%→40.0%

従業員待遇

賃金の62.5%アップ

インタビューはP.24

#9 欽山

客室数：31部屋

有馬温泉
兵庫県神戸市北区有馬町13024
URL：公式サイト



和風客室をリビング・ベッドルームを備えた快適な和洋室へと改修。温泉露天風呂や部屋食サービスの提供により、滞在時間の高付加価値化および宿泊客の満足度向上に成功。客室数が減少したことで、スタッフ不足の問題も解消し、給与水準の向上や休館日設定による計画的な休暇取得など職場環境の改善にも注力。

具体的な取組

本事業を活用して、和室客室をリビング・ダイニング・ベッド・露天風呂を含む新客室へ統合。客室数を絞ることで、富裕層ニーズに適応した施設・サービスの提供を実現。あわせて、スタッフの人手不足も解消。

主要な取組	主要工事	露天風呂の設置やベッドの導入など、モダンな和洋室への改修工事
	目的	スタッフの人手不足解消とともに、今後の国内外の富裕層ニーズに対応するため
その他	ハード面施策	廊下や防火扉の自動ドア化および外壁の改修・改装・防水工事の整備
	ソフト面施策	浴衣類のクリーニングや館内の清掃など、感染症対策のための環境整備の徹底



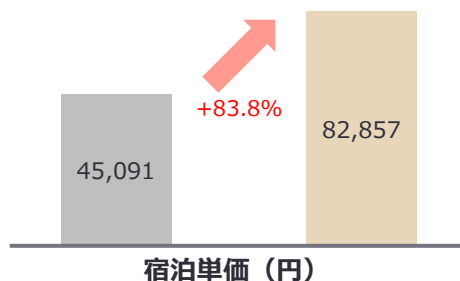
客室数が多く、長時間快適に「部屋籠り」するには設備やスタッフが不足しているという課題があった。



客室数を減少させ、部屋食可能なダイニング・リビング・ベッドを導入するなど、客室内の滞在時間の上質化を実現。

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価は約84%と大幅に向上。客室稼働率・満足度への波及効果も確認することができる。従業員賃金の約30%アップや休館日の設定などの効果で離職率の減少にも成功している。



客室稼働率

72.1%→82.5%

宿泊客満足度

92点→95点
(宿泊客アンケート調査内100点満点)

従業員待遇

- ・ 賃金の30.2%アップ
- ・ 週休館2日制

インタビューはP.26

#10 Entô

客室数：9部屋

URL：公式サイト

島根県隠岐郡海士町福井13751

海士町



ターゲットの多様化により、一部の宿泊客の期待値に達していない等の課題を抱えていたが、本事業を通じて施設全体の客室における特別感を演出し、あわせてギフト付きのプランも用意するなど、宿泊客にとって満足度の高いサービスを提供している。本改修を経て、宿泊単価は約80%増加。売上も約4倍にまで拡大することに成功した。

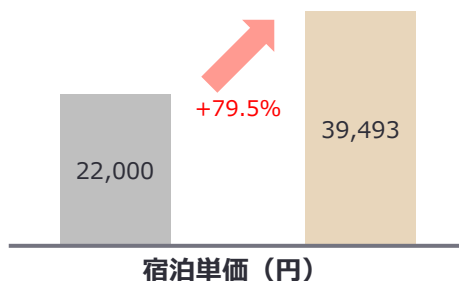
具体的な取組

本事業を活用して一部の客室の改修工事を実施。全館共通で特別感のある宿泊環境を整備し、広告宣伝にも注力することで、設定したターゲット・客層に対して満足度の高いサービスを提供している。

主要な取組	主要工事	客室の改修工事	
	目的	以前行ったりリニューアル時に改修できなかった施設の一部を改修し、客層統一と満足度向上を図るため	
		 施設の一部で改修が実施できておらず、客層が混在することでゲストの満足度が低下傾向にあった。	 施設全体のイメージとの統一感が図られるよう客室を改修。
その他	ハード面施策	—	
	ソフト面施策	—	

取組の成果

本事業を活用した改修工事により、宿泊単価は約80%向上。客室稼働率も改善したことで、売上高が約4倍にまで増加した。



客室稼働率	47.8%→53.1%
売上高	改修前後で約4倍に増加
従業員待遇	—

#11 小松屋渚館

客室数：43部屋

URL：公式サイト

熊本県上天草市大矢野町中
100443



稼働率が低下していたカラオケルームを、ワーケーション客・災害時用のシェアキッチンとして再整備。近隣飲食店と連携した泊食分離プランの提供も含めて、多様な食事サービスの提供を可能にした。収益性の向上により、従業員の賃金を約20%アップしただけでなく、シェアキッチンは従業員の福利厚生としても活用されている。

具体的な取組

本事業を活用してカラオケルームをシェアキッチンへ改修。長期滞在者向けの館内設備として空間を無駄なく活用しながら、近隣飲食店での食事も活用して多様な宿泊ニーズに応える。

主要な取組	主要工事	カラオケルームからシェアキッチンへのリニューアル改修
	目的	ワーケーション等長期滞在者向け・災害発生時の備え用の調理設備を整備するため
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	近隣飲食店での食事を含む泊食分離プランの導入（飲食店から宿泊客の紹介も受ける）



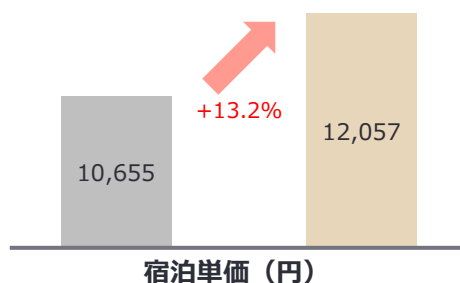
コロナ禍の影響により需要が低下し、カラオケルームの利用率が低下傾向にあった。



ワーケーション客や災害時の避難所・炊き出しを想定してシェアキッチンを整備。

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価は約13%向上。従業員の賃金アップに加え、整備したキッチンに従業員も利用可能な休憩所として活用することで、宿泊客・従業員両方に好影響を与えることに成功。



客室稼働率

28.8%→24.5%

宿泊客満足度

—

従業員待遇

- ・賃金の20.0%アップ
- ・シェアキッチンを休憩所として活用

#12 常磐ホテル

客室数：48部屋

URL：公式サイト
山梨県甲府市湯村2-5-21



宿泊単価が比較的良かった和室をベッド付和洋室へ改修。食事・アメニティのグレードアップ、社員の接客強化、無料サービスの充実など、ソフト面での施策にも取り組むことで、滞在体験の高付加価値化を推進。競合施設に負けない客室の提供が可能となり、宿泊単価の大幅アップに成功。

具体的な取組

本事業を活用して、宿泊単価が低水準だった和室をベッド付きの和洋室へ改修。食事・サービス面をグレードアップするなど、ソフト施策との掛け合わせにより、滞在体験の更なる高付加価値化・魅力向上を実現。

主要な取組	主要工事	和室の和洋室への改修工事
	目的	客室にベッドを導入し、高単価な客室へグレードアップするため
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	地元の食材等を用いた食事の高品質化、社内教育の強化、アメニティ・無料サービスのグレードアップ



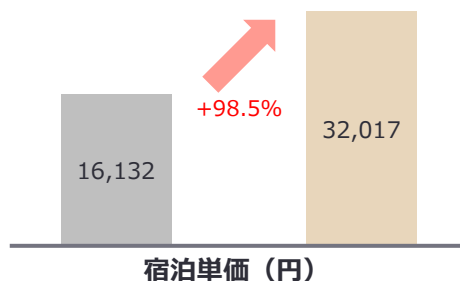
従前から提供していた和室について、宿泊単価が他施設と比較して低水準であった。



ベッドを備えた和洋室へと改修し、高単価な客室へとグレードアップ。

取組の成果

本事業を活用した改修によって、宿泊単価は約99%アップし、宿泊客満足度も向上。単価向上による利益上昇を従業員待遇の改善に活用している。



客室稼働率	68.8%→53.5%
宿泊客満足度	4.2→4.7 (宿泊予約サイト内5段階評価)
従業員待遇	賃金の12.5%アップ

インタビューはP.28

#13 ホテル湖龍

客室数：52部屋

富士河口湖温泉
山梨県南都留郡富士河口湖浅川630-1
URL：公式サイト



食事処を座敷スタイルからテーブル形式へ改修。セットメニューではなく、ビュッフェ形式の食事メニューに変更する他、オールインクルーシブスタイルの導入により、顧客満足度が大幅に改善。館内オペレーションの変更により業務負担を軽減するとともに、従業員の館内の割引利用を可能とする等、労務環境の改善にも注力。

具体的な取組

本事業を活用して座敷スタイルの大広間をテーブル席へと改修。あわせて、オールインクルーシブスタイルの導入するなど、様々な客層への訴求力を高めた。

主要な取組	主要工事	食事処として利用していた大広間の座敷をビュッフェ形式のテーブル席へと変更する改修工事
	目的	テーブル席でのビュッフェ形式として、利便性やアレルギーなどへの対応力を高め、スタッフの業務量も削減するため
その他	ハード面施策	—
	ソフト面施策	オールインクルーシブスタイルでウェルカムドリンクや館内のアクティビティを無料で提供



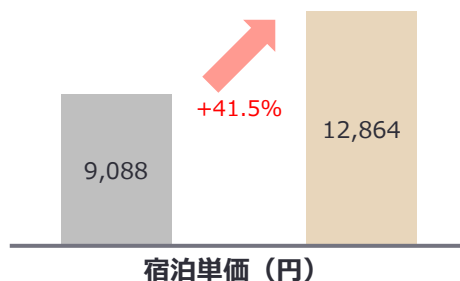
座敷スタイルの食事処は利便性が低く、セットメニューでは宿泊客のスタイルに対応することが困難であった。



テーブル席でのビュッフェスタイルへと変更し、様々な宿泊客に受け入れられる環境整備を実現。

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価は約42%向上。ハード・ソフト両面の改修を通じて、宿泊客の満足度も向上した。館内業務の負担が軽減され、施設利用などの福利厚生も整備されている。



客室稼働率

57.1%→65.5%

宿泊客満足度

3.8→4.2
(宿泊予約サイト内口コミ評価)

従業員待遇

・賃金の12.7%アップ
・館内施設の無料・割引利用

#14 西村屋ホテル招月庭

客室数：98部屋

城崎温泉
兵庫県豊岡市城崎町湯島10162
URL：公式サイト



コロナ禍の影響による客層の変化を踏まえ、宴会場を個室ダイニングへ改修。鮮度・温度ともに、最適な状態での食事提供を可能とした。スタッフの作業効率も改善し、特に食事・接客の項目でより高い評価を獲得。売上も約30%増加し、賃金上昇・年金制度導入など、職場環境の改善にも積極的に取り組んでいる。

具体的な取組

本事業を活用し、中宴会場2室を個室のダイニング24室へ改修。スタッフの作業効率化を図るとともに、食事の提供などにおいてサービスの質を向上させた。

主要工事

中宴会場2つから個室ダイニング24室への改修工事

目的

スタッフの作業効率化や料理の提供時間短縮でサービス向上を図るため

主要な取組



コロナ禍で団体客が減少し、中宴会場の稼働が低迷。



個人客の利用に適した個室ダイニングへ改修。作業効率化と、料理提供時間の短縮を実現した。

その他

ハード面施策

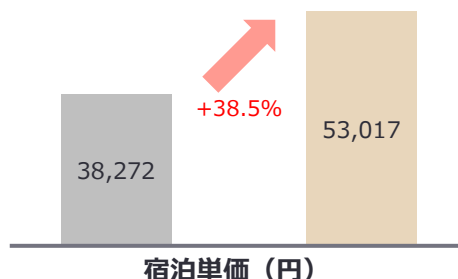
大浴場の改修

ソフト面施策

料理の鮮度・提供温度管理向上に基づくメニュー改良

取組の成果

本事業を活用した改修工事により、宿泊単価は約39%向上し、宿泊客の満足度も向上。主に改修を行った食事処や接客で高い評価を獲得し、従業員の働きやすさの改善にも取り組んでいる。



客室稼働率

72.7%→61.6%

宿泊客満足度

☆4.5→☆4.9
(宿泊予約サイト内5段階評価)

従業員待遇

・賃金の15.2%アップ
・確定拠出年金制度の導入

#15 焼津グランドホテル

客室数：120部屋

URL：公式サイト
静岡県焼津市浜当目1489



稼働率が低迷していた客室を、新たに宿泊者専用ラウンジや足湯に改修。オールインクルーシブスタイルもあわせて導入することにより、満足度向上や若年層の新規利用客増加を実現。宿泊単価を約85%アップさせることに成功した。

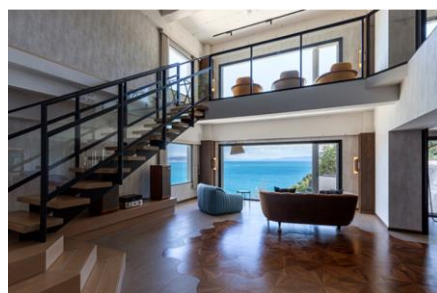
具体的な取組

本事業を活用して客室を宿泊者専用のラウンジ・足湯へ改修。滞在中に館内で利用可能なオールインクルーシブコンテンツを拡充することで、新たな客層への訴求力を高めた。

主要な取組	主要工事	稼働率の低い客室の宿泊者専用ラウンジ、足湯エリアへの改修工事
	目的	宿泊者の満足度を高め、若年層等の新しい層をターゲットへ取り込むため
その他	ハード面施策	外壁、外観の修繕工事
	ソフト面施策	オールインクルーシブ体験の拡充



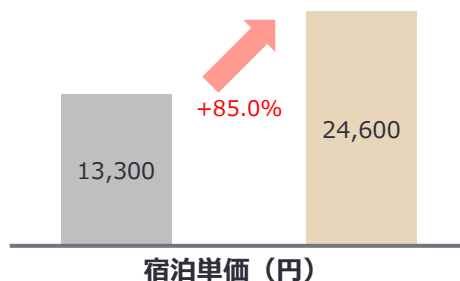
稼働が低迷する客室が散在しており、旅行者の滞在体験の向上に向けた取組が求められていた。



宿泊者専用のラウンジや足湯を新設。滞在体験の魅力向上を実現するオールインクルーシブスタイルを導入。

取組の成果

本事業を活用した改修を通じて、宿泊単価は約85%と大幅な向上を実現。新たに若年層の利用客を増やしながら、高い満足度も獲得。得られた収益は、従業員待遇の向上へ還元されている。



客室稼働率

70.0%→45.0%

宿泊客満足度

4.3点→4.5点
(宿泊予約サイト内5段階評価)

従業員待遇

賃金の15.7%アップ



第3部 インタビュー



Point



地域の面的な整備が 旅館の宿泊単価も引き上げる



類似地域の好事例を勉強し、従来の基準にとらわれず単価を設定



玄海旅館 岡田健二さん

「高付加価値化」事業に参加して改修を実施するに至った背景を教えてください。

昔は「みあれ祭」を中心に漁港として栄えた宗像市も、今や衰退しています。現状の福岡県には福岡・天神エリアに次ぐ2泊目の拠点がなく、食・自然・歴史で高いレベルにあり、アクセスも優れた宗像を、高山・宇治に並ぶ「和の街」として、第2の観光宿泊拠点とするビジョンを持っています。

このビジョンを達成するために、リゾートホテルチェーンのような1事業者が観光客を誘客するのではなく、地域として誘客する方法を取りたいと考えています。海で遊べるカフェ、漁師の活躍の場となる玄海横丁などを造成してきましたが、一個人の法人では予算に限度があり、各種の補助金を上手く活用することが必要と考えて事業参加に至りました。

一方で、宗像エリアの老舗の中では「地域全体での誘客」という考え方に理解が得られず苦労しました。初めて観光庁事業に申請した時には、必要な事業数を確保するために「うちがリスクを取って廃屋を旅館として再生させるから、何でもいから事業に協力してくれないか」と地域事業者に協力を仰いだりもしました。10年・20年後にビジョンを達成するために、補助金を活かして地域での取組で再生を加速させていきたいと強く思っていましたね。

玄海旅館として施設の課題はどのような点にあると考えていましたか。

玄海旅館本館（5部屋）を少ない人数で経営しているうちは、働き方改革や安定した経営というのは実現できず、高稼働・高単価な客室を増やさなければいけないと考えていました。特に、大型の廃墟が10年以上手つかずで放置され、地域・通りが寂れていました。エリアの活気を作り出すために、その廃屋を購入・解体・再建して別館として稼働させたいと計画していました。

施設改修にあたり、どのような目標を持っていたか。目標に向けて、改修の際に意識したポイントも教えてください。

国内外の人が「日本らしい銭湯・旅館だ！」と訪問したくなる印象的なエリア・施設にしたいと思っていました。宗像エリア全体を観光地として活性化させるためには、観光周遊ができる参道が必要と考え、宿泊者が「浴衣で桶をもって銭湯へ向かう姿」をイメージして、敷地内の石畳の整備なども行いました。特に別館は「浴衣でタオルと桶をもって湯巡り」というイメージを実践できる数少ない場所を目指しましたね。

改修のポイントとしては、客室露天風呂や別館の銭湯にこだわりました。日本に3人しかいない銭湯ペンキ絵師さんに依頼して「日本の魅力が表現された銭湯」を作り上げたと自負しています。他にも、客室内のベッドを一段高く配置し、寝ながらオーシャンビューを楽しめるような工夫をしています。

廃屋の撤去で和の趣ある景観を整備



通りの中心で10年以上手つかずだった旧旅館の廃墟を撤去・改修。世界遺産景観重点区域として、小京都を感じさせる外観の長屋客室と銭湯に再生。

一 各館の単価設定の根拠や参考事例を教えてください。

「地方の有名ではない温泉地でも単価を取れている旅館」を中心に、単価について勉強しました。少ない投資額で客室単価を上げるためには、客室露天風呂が重要な要素だと気づきました。

宗像エリアでは旅館1泊15,000円位の感覚が根強いのですが、そもそも単価の考え方として、低い値段をつけ続ける必要はありません。福岡市内ではビジネスホテルさえ休日1泊35,000円を超えますし、宮島ではピーク時には1泊5万円しますよね。「せっかく日本に来たなら楽しみたい」と考えているインバウンドの目線に立ち、求めている満足感を提供できれば、単価は上げられます。むしろ、上げた方が良いでしょう。

一 実際に改修をしてみて、単価向上につながった要因はどこだと思いますか。

やはり露天風呂は単価向上につながるものと考えます。また、話題性を高められるという意味では、銭湯の新設も効果的だろうと思いますね。

より広い観点では、中心部の廃墟を再生することが街全体の価値を高めたという側面もあるのではないのでしょうか。

一 改修を通じて、単価以外の変化は感じますか。

廃屋撤去や建築許可申請の苦労の甲斐もあって、SNSで別館の話題性はおのずと高まってくれています。「別館に泊まらせてくれ」、「新しい銭湯は入っちゃだめなのか」と、本館に宿泊したお客様からも期待の声を頂くことが多いんです。砂浜のライトアップや公民館を再生したバーなど、周辺施設と合わせて小さな魅力創出の工夫を積み重ねた結果、若年層にもリーチできるようになりました。40年ぶりに通りに浴衣姿のお客さんが現れ、神湊来客数は約100倍にもなっています。コロナ禍前は2,000人程度だった来客数は、2025年は15万人が見込まれているんです。

経営面での変化としては雇用の在り方が変わりました。施設の客室数が増えることで売上は上がりますから、比例して採用数を拡大できます。従来の50代中心の雇用から、20代・30代の新規採用を増やしていけると思います。部屋数が増えれば、従業員を安定して配置できるので、働き方改革も進められます。

地域の目線で言えば、別館を作ったことで従業員・地域住民が1施設よりも広いエリアに目線に向けてくれるようになりました。地域のおじいちゃんたちの働き口が生まれて、夜の縁日も始まっているんですよ。我々は民間事業者で経営が目的ですが、地域と経営者のどちらにとっても雇用の創出・安定はメリットがありますね。

一 今後の展望については、どのようにお考えですか。

神の湊通りは市街化調整区域*になっています。地域の魅力を高める開発のために、都市計画をまずは変えたい。地域住民の2/3以上の署名が必要ですが、既に60%は確保して、あと一押しのところですよ。

そして、補助金を見つけながら5店舗、10店舗と体験コンテンツを増やして、地域の話題性を高めたいです。餅つきバー、釣り堀、射的、駄菓子屋、ナイトデッキ、食べ歩き参道、頓宮の整備など、アイデアはたくさんあります。

体験コンテンツを増やしても、はじめは観光施設として赤字でしょう。そこは旅館を増やし客室稼働率・宿泊単価を向上させた売上と相殺しながら進めることを見込んでいます。

地域が話題となって、大手事業者が参入してくれたら、地域に残る他の廃屋も撤去、再生が簡単に進むでしょう。そこまで地域を発展させていくことが、自分の使命だと思っています。

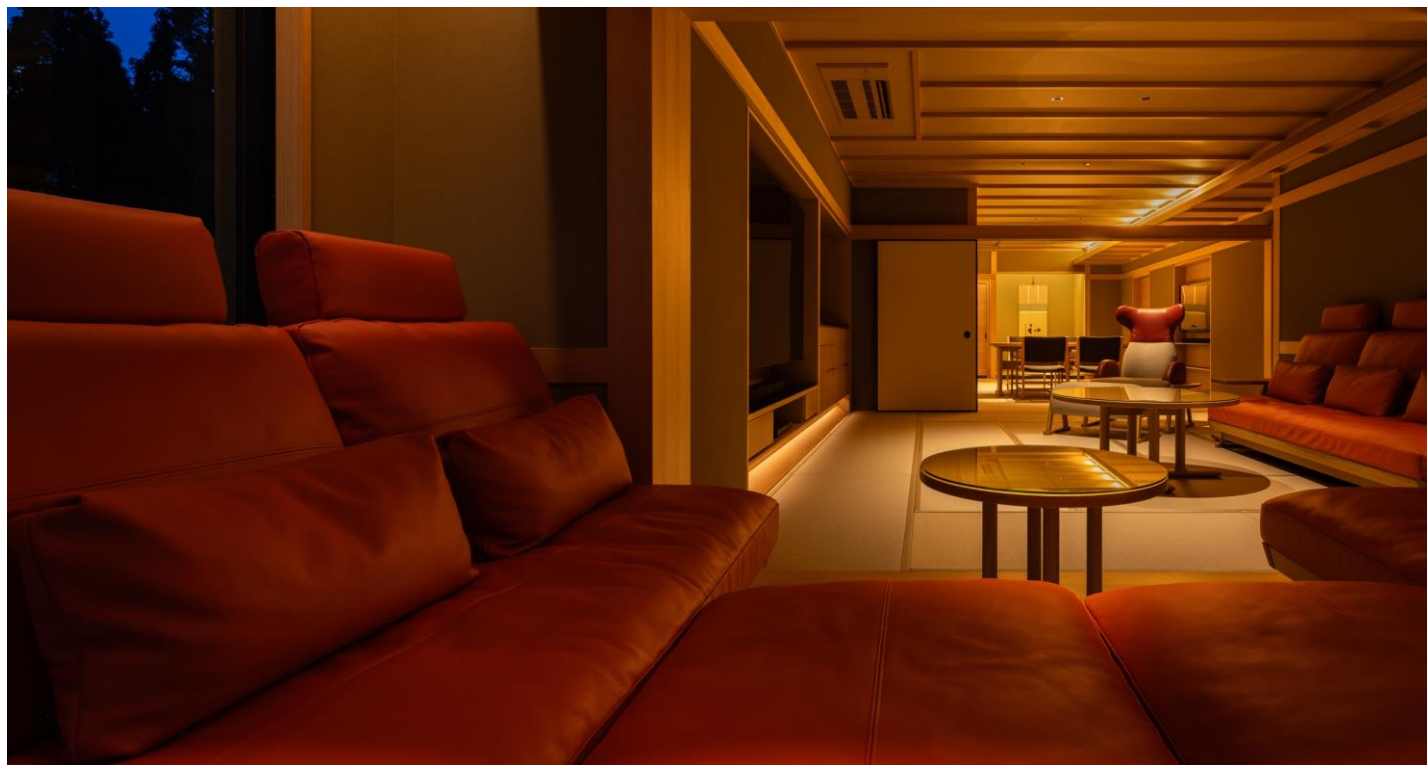
今後の少子高齢化の日本では、勝っている旅館は高単価、そうでない旅館は廉価のまま、という二極化が進んでいくと思います。負けなために、地域での魅力を高める取組に力を入れていきたいと思っています。

一 広い目線で地域での魅力向上に取り組まれている、非常にハイレベルな事例ですね。単価設定の経緯も宿泊事業者様にとって非常に有意義なお話だと感じました。ありがとうございました。



▲旧公民館を活用した風呂上がりのバー

* 都市計画法において、市街化を抑制すべき区域。区域内では原則として建築が禁止される



Point



- +αのこだわり（料理・館内設備）で客室改修の効果が向上
- 宿泊単価を売上目標と想定される稼働率から逆算して設定
- 客室減少 + 単価向上効果で休館日を増やし従業員の離職を防止



欽山 代表取締役 小山嘉昭さん

－「高付加価値化」事業に参加して改修を実施するに至った背景を教えてください。

平成6年にリニューアルオープンして以来、特に東館は段差も多く、主に団体旅行者向きで古い建物になっていました。有馬温泉内の競合施設と見比べたとき、てこ入れが必要だと感じていたんです。そこで、2025年の大阪万博で宿泊客を受け入れた後に施設のリニューアルを計画していました。

一方、コロナ禍に入り営業開始のめども立たなくなったため、3年間はパンデミックが終息しないことを見込んで、改修を前倒しすることを決めました。コロナのタイミングで各省庁の補助金や金融機関の劣後ローンなどの補助が整備されたことも改修の前倒しに繋がりましたね。

－ 改修するにあたり、どのような目的・狙いがありましたか。

まず、有馬温泉という地域は、旅館のお風呂や料理を求めて訪問されるお客様が多いです。地域内の観光というよりも、施設での宿泊や温泉、お食事そのものが目的になることが多いエリアだと思っています。客室で過ごす時間が長いという前提で、ソファやテレビがあつくつる現代のライフスタイルに合わせた新基準客室を作る必要があったと思っていました。

次に、人手不足の解消です。2部屋・3部屋を1部屋に統合して客室数を減らしていくことで、人手不足の解消やコストダウンを狙っていました。

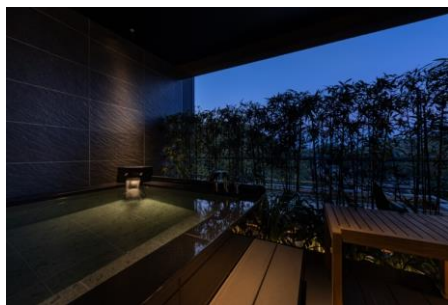
あとは、私個人が宿泊施設の衛生面を非常に気にしているという点もありますね。そのようなお客様でもトイレやドアノブからリモコンなどの細部に至るまで「気持ち悪くない」滞在ができるように拘りを詰めました。清潔さについては、OTAサイトのインバウンド口コミでも非常に高評価を頂いているんですよ。

－ 施設改修にあたり、具体的な目標や単価設定の根拠があれば教えてください。

少ない部屋数を高単価で提供することで、売上をコロナ前水準で維持しながらコストを抑制し、利益率を上げることを目標にしていました。

当時の最高ランクの新基準客室（吉兆）は1泊30万円で稼働率50%、その他の客室は70%程度を想定したうえで、設定した売上目標が達成できるように宿泊単価を逆算して設定しました。

また、40室あった客室については、最終的に28室までダウンサイジングすることを目指しています。現時点では31室になりました。



ソフト面での強みが客室の魅力を引き立てる



県内ホテルで唯一ミシュランを獲得した料理は宿泊客に好評。細やかな「六十番手」を用いたリネン類など宿泊体験の細部にまでこだわっている。

ー 実際に改修をしてみて、単価向上につながった要因はどのような点にある考えられますか。

工事に限定しているならば、客室改修が高単価に繋がったと思います。リビングで寛げ、ベッドを備えた和洋室で、銀泉*の露天風呂も付き、感染症対策設備を備えた、新基準客室というのが一つの要因じゃないでしょうか。

ただ、サービスや料理がリーズナブルな価格相当のクオリティーでは、単価を上げてリピートしていただけません。一度高単価な旅館に行って、価格に見合わないから行かなくなったというお客様のご意見をよく伺います。

我々としてはもともと高級旅館としてのサービスの自負があります。兵庫県のホテル・旅館で唯一ミシュラン獲得の料理は強みですし、客室設備も、寝具・チェア・スピーカーからアメニティまで最高級の室内環境をご用意しています。そういった強みの存在を前提に、客室を高付加価値化すれば必ずお客様に来ていただけて満足度も高まるという確信がありました。実際、改修直後の稼働率は60%程度でしたが、OTAの口コミ等を通じて高単価にしたあとも稼働率は向上していきました。

ー 改修を通じて、単価以外の変化は感じますか。

アンケートでは価格に見合ったサービス・料理にご満足いただいたお客様の声を頂戴しています。新基準客室を改修してから、実際にリピーターの方も増えていきますから、くつろげる部屋ごもり体験を提供できているんだろうと自信になります。

お客様の層としては従来と大きく変わらないです。部屋が豪華になったことで、介護が必要な高齢のお客様や退職・還暦等のアニバーサリー利用が増えたとは感じます。割引プランでスタンダード客室を利用いただいていたお客様が高単価客室に宿泊しづらくなってしまう点は心残りに感じます。

施設の経営面では週休館2日制を導入しました。これは単価上昇効果で、週5日の営業でも売り上げ目標を確保できるおかげですね。特に仲居部門は新卒採用が中心ですが、若い従業員にとってシフト制だと同僚と休みが合わないのでもつまらないですね。従業員のモチベーションアップや離職率の低下、ひいてはサービス品質の向上につながっています。

サービス提供の上では、リネン類や食材量は減少されます。

また、部屋食提供のための動線がハード改修によって改善されていて、オペレーション改善やお客様のプライバシーを守る効果もありました。

ー 今後の展望については、どのようにお考えですか。

あくまで本業の旅館業で誇りを持てる経営をすることが信条ですので、引き続き他客室の高付加価値化改修に取り組みたいです。28部屋までダウンサイジングしながら、「1年後まで予約の取れない人気旅館」を目指したいですね。部屋食にはこだわっているのですが、廃止することはないですが、宴会場をレストラン形式に改修し、多様な食ニーズに対応し、より出来立ての温かいお料理を楽しんでいただけるように検討中です。

マーケティング戦略としては、改修が続いた昨今は「知る人ぞ知る旅館」で終わらせないよう、SNS利用等で広報宣伝してきました。今はある程度認知も獲得して、落ち着いた時期になったと思っています。「宣伝広告費にお金をかけるより料理にお金をかけろ」という先代の考えに則って、マーケティングは縮小も検討しています。

ー 高級旅館としてのこだわりが随所にみられる、旅館全体としての価値を追求した設計ですね。売上から逆算して単価設定し、経営面・顧客満足度・従業員の三方良しを実現した、まさに宿泊単価向上の好事例でした。ありがとうございました。



* 有馬温泉の泉質の分類の一つ。無味無臭・無色透明でさらさらとした柔らかな肌触りが特徴。



Point



**老舗旅館として高品質なサービスを徹底した上でハードを改修
客室のランク毎に異なる単価向上の方針を定める**



常磐ホテル 代表取締役
笹本健次さん

ー「高付加価値化」事業に参加して改修を実施するに至った背景を教えてください。

常磐ホテルは1991年の全面リニューアルから30年が経ち老朽化していました。もともとクオリティの高い老舗の高級宿と自負していましたが、団体旅行向けに単価を下げていましたし、大人数の宿泊で施設の傷みが加速していました。そこで、2014年に事業承継してから、高付加価値化を検討していました。

そのような状況で、2019年頃に経済産業省の補助金を初めて受けました。当時は補助金も活用して旅館の価値を高めるという考え方は目新しいものでした。コロナ渦を経て、高付加価値化事業には客室だけでなく施設全体のクオリティ向上を目指して参加しました。

ー 改修するにあたり、どのような目的・狙いがありましたか。

まず、改修の前提としてサービス水準を高めることを徹底しました。老舗旅館こそ、若くて優れた社員が肝心だと思っています。「サービスレベルが高い旅館でなければ、グレードの高い部屋・食事は評価されない」という信念のもとで、社員教育に力を入れる我慢の時期を耐えましたね。単価にふさわしいサービス、もっといえば、単価よりもワンランク上のサービスを提供する必要があったと考えていました。

その上で、コンセプトを定めた改修に取り組みました。創業者の祖父の代から、畳は京間、離れは数寄屋造りで広大な日本庭園を有する、「本格的でマニアックなホテル」というコンセプトでした。そういった本物の日本の良さを取り戻せるような改修をしたいと思っていました。資金繰りには苦労しましたが、補助金も受けながら工事の優先順位を熟考して取り組みました。

ー 施設改修にあたり、具体的な目標や単価設定の根拠があれば教えてください。

コロナ禍当時は売上が非常に落ち込んでいましたから、単価を向上させて利益率を改善することを目的にしていました。

今治タオルを導入したり、浴衣を作務衣に変更したり、離れにはシャンパンも用意するなど、施設設備だけではなくアメニティも拡充していました。施設のクオリティを考慮して、4万円～5万円まで単価を引き上げることも検討しました。しかし、現時点での甲府エリアが観光地として競争力を高めていきたい段階にあることから、平均3万円程度の単価に着地しました。

特に離れの高単価客室は5～6万円からさらに引き上げることは難しいと考えていました。スタンダードな客室の単価を13,000円程度から25,000円程度まで底上げすることによって平均単価を引き上げる方針を取りました。90点を100点にするよりも、50点を80点にする方が楽ですからね。

訪問客の安心・満足を実現する社員教育



実際の料理を試食しながら、適切な接遇を身に着ける研修を徹底的に実施。訪問客からの好評を得た従業員については朝礼で全体に共有し、モチベーションのアップを図っている。

－ 実際に改修をしてみて、単価向上につながった要因はどのような点にあると考えられますか。

振り返ってみて、直接的に売上につながったと感じる工事は、まず東館の客室を和洋室化・バリアフリー化したことです。ベッドも畳もある雰囲気の良い部屋になりました。それから、貴賓室を改修したことも効果的だったと思います。コネクトルームになっており、面会にも食事処にも使えるような大きなお部屋です。戦前から続いていた皇族の方々のご宿泊が今後難しくなることを懸念していましたが、改修を経て秋篠宮妃殿下にもご来場いただきました。これらの客室の工事は、全て東京のインテリアデザイナーさんに和モダンコンセプトで統一的に設計してもらいました。

直接的には単価設定には影響しませんが、ブランドイメージを高めるとい点では他の工事も効果的でした。例えば、東京からのお客様が多いため、東京方面から見える外壁を改修することで多くのお客様にとっての第一印象を改善できました。玄関前の足場の舗装も、建物の印象を明るくしますし、段差が減ってバリアフリー化が進んでいます。高単価客室のある離れに向かう回廊の塀を修復したことも、お客様の心証をよくすると思います。

結果として、目標としていた利益率の改善にもつながっており、経営の自走が実現できている状態です。

－ 改修を通じて、単価以外の変化は感じますか。

お部屋の評価は改修前から広々していて良かったのですが、改修後にはOTAでの口コミ評価がさらに良くなりましたね。なにより、改修を経て広くなったお部屋にお客様をご案内すると驚きの声を直接頂けるのがうれしいです。

サービス面での口コミ評価も非常によく、従業員のネームプレートを見てご指名でお褒めの声を頂くこともあって、従業員のモチベーションにも好循環が生まれています。事前の徹底した社員教育のおかげで、高い単価にしてからも値段に見合った満足を感じて頂けているのではないのでしょうか。

客層の変化としては、団体旅行から個人旅行へのシフトは成功しました。バスでのご来館から、富裕層の方の個人車でのご来館が増えた実感もあります。湯村温泉に訪問した理由が常磐ホテルに宿泊することだというお声もいただいております。



▲和洋室・バリアフリー化された貴賓室

－ 今後の展望については、どのようにお考えですか。

歴史の長い常磐ホテルが事務局として取りまとめ役を果たし、湯村温泉全体の活性化を図りたいという思いがあります。

湯村温泉は、昭和30-40年頃の全盛期に40館あった旅館が今は8館まで減っています。太宰治ゆかりの宿である「旅館明治」を解体・再構築して2025年に新旅館を開業する予定です。数十年ぶりの新規旅館開業で地域の期待も高いんです。

また、常磐ホテルの土地をバスターミナルとして提供し、甲府盆地のワイナリーなどを巡る2次交通・観光ツアーを整備しています。湯村温泉が甲府盆地の観光拠点になればいいと思いますね。

常磐ホテル単独としては、本物の日本の魅力を提供するコンセプトはそのままに離れの客室改修を継続しようと思っています。また、旅館のメインの営業時間である夜～朝だけではなく、昼にも一般開放するレストランを整備して、あらゆる時間帯でお客様に満足を提供していこうと思っています。

数値としては、コロナ禍で低下した稼働率の回復にも取り組みたいです。クラブツーリズムなど、高級志向での団体の受入れなど、幅広く宿泊客を呼び込む施策も検討中です。

－ 皇族にも愛されてきた優れたサービスを地盤に、客室改修で単価を上げながら顧客満足度も追及された事例ですね。地域での価値向上にも取り組まれるということで、湯村温泉・常磐ホテルの今後の動きが楽しみです。ありがとうございました。

