

温泉旅館再生に関するレポート

株式会社 SKC パートナーズ
2010 年 11 月

はじめに

温泉旅館というビジネスは国際的にみると極めてユニークな存在である。海外でも温泉やスパホテルと称するリゾートホテルもある。しかし、それらは日本の温泉旅館が提供するサービスとは全く異質であり、例えば温泉に対する見方も海外では治療やリハビリのための「湯治場」という考えが強い。一方日本では温泉旅館への宿泊がレジャーの一つとして定着している。実際、温泉旅館に泊まり、日常生活から離れた空間にただのんびり身を置いてみると、心身が癒されるものである。

しかし今、温泉旅館業界は厳しい状況におかれている。客足の減少はこれまでも続いていたが、ここに来て急速に悪化し、倒産につながるケースが目立ってきた。直近の金融危機による不況はさらに状況を悪化させた。温泉地に行くと、閉鎖された温泉旅館が放置されていることも珍しくない。このような中、最近では温泉旅館の再生がしばしばマスコミに取り上げられ、主に再生に成功した温泉旅館をフォーカスしながらその施策を紹介している。弊社のように温泉旅館経営を専門に扱うコンサルティング会社も多く、売上回復に向けた多様な施策が模索されている。

それでは再生に成功したといわれる温泉旅館は実際どのような施策をとったのか。弊社は主に九州において温泉旅館へ再生アドバイザーサービスを提供しているが、これまで関わってきた案件を踏まえて、再生のヒントになる情報を本レポートの中で提示したい。本レポートではまず温泉旅館を取り巻く環境の変化とその影響について考える。また温泉旅館の再生現場において試みられた施策のいくつかを紹介する。温泉旅館の現状を認識してもらい、以後の経営の参考になれば幸いである。

コンテンツ一覧

- 1. 温泉旅館市場の現状 ……2
- 2. 再生の方法 ……4
- 3. 再生への施策 ……5
- 4. まとめ ……5

* 弊社は本レポートの利用、または本レポートの情報に関連して発生するすべての損害または損失に関して、一切の責任を負いません。

1. 温泉旅館市場の現状

<現状把握>

温泉旅館の倒産・廃業が高水準で続いている。2008年後半の金融不況の影響から日本ではどの業種においても景気が悪いが、温泉旅館業界の不況はそれ以前から続いている。厚生労働省の「保健・衛生行政業務報告」によれば、2009年度の旅館数は前年度から1,879軒減って50,846軒となり、1980年度の83,226軒をピークに29年連続で減少となった(下表参照)。つまりこれは一時的な問題ではなく、温泉旅館とその環境変化による構造的な問題であり、このトレンドは今後も続いていくと考えられる。

表 旅館業(軒数)の年次推移(出典:厚生労働省)

年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
旅館営業	58,003	55,567	54,107	52,295	50,846	48,967

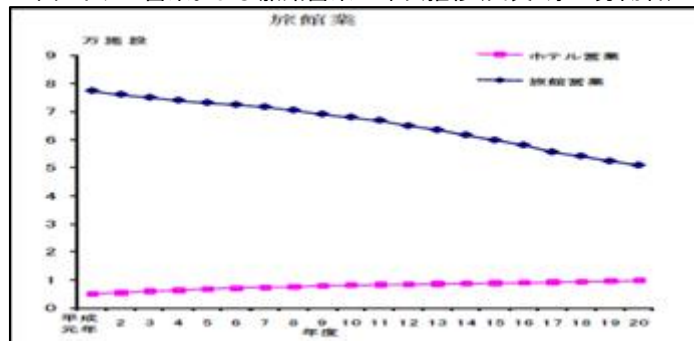
<温泉旅館を取り巻く環境の変化>

このように温泉旅館の減少が続く裏にはどのような背景があるのか。以下では数十年単位での環境変化に着目し、温泉旅館にマイナスの影響を与えていると思われるいくつかの要因を例示する。なお、要因と結果の関係性を顕在化することやすべて網羅的に列挙することは容易ではないが、温泉旅館が抱える構造的な問題の背景に少しでも光を当てることができれば幸いである。ここで挙げる環境変化は温泉旅館の努力では止めることのできない大きな視点からの変化である。温泉旅館はこのようなトレンドに上手く自分自身を合わせていくことが求められる。

◆ホテル宿泊へのシフト

ホテルとの競争が旅館業の売上減少要因の一つと考えられる。旅行先での利用宿泊施設には変化が見られ、下図が示すとおり旅館営業の減少に対して、ホテル営業の施設数はわずかながら増加を続けている。1990年代に入って国内宿泊旅行者数が増加していないことを考えると、宿泊者が旅館からホテルへシフトしていることが推定される。これは日本人の生活スタイルが西洋化し、ホテル利用に抵抗がないことや、プライバシーが確保されること、また立地や設備からビジネスでの利用価値が高いことなどからホテル利用が増加していると考えられる。

図 ホテル営業および旅館営業の年次推移(出典:厚生労働省)



◆個人客へのシフト

多くの温泉旅館はその売上の高い割合を社団体旅行者に依存していた。しかしながら1989年を境にそれまで主流だった団体旅行の割合が全体の40%を切り、2006年には20%まで減少した。一方で、個人やグループ旅行は増加傾向にあり、2005年には全体の70%に達した(JTB商事)。これにより宴会など団体客を対象としていたサービスの売上も下がっている。特に団体客用に施設をつくらしている旅館の売上は大きく落ち込み、倒産旅館の内訳を見ても比較的中・大規模の温泉旅館の倒産が目立つ。

◆海外旅行へのシフト

下図は海外旅行客数の推移である。直近では海外旅行の減少も見られるが、長期的には国内旅行から海外旅行へのシフトが続いている。これは為替市場での円高トレンドが続いたことや海外旅行運賃が下がったことが大きく影響している。またインターネット利用や在日外国人との接触を通して海外の情報に接する機会が増え、海外へ行くことに抵抗がなくなっていることも要因の一つであろう。海外旅行に比べ国内旅行は割高感があり、また新鮮味にかけるといった意見が見られる。温泉旅館は世界のホテルとも競合しているのである。

海外旅行客数の推移(出典:観光白書)



◆交通機関の発達

交通機関の発達が温泉旅館営業にマイナスに働くこともある。例えば、以前は一泊二日の旅行で動いた距離も、今は日帰りができる。実際に日帰り旅行者数は過去四半世紀増加している。結果、わざわざ温泉旅に宿泊する必要がなくなっている。2001年度のデータでは日帰り旅行に出かけた人は国民の65%を占め、日帰り旅行者一人当たりの1年間の参加回数は5.7回である((社)日本観光協会)。今後もテーマパークや日帰り入浴施設等への家族・グループでの旅行、スキーをはじめとする日帰りレクリエーションなど、日帰り旅行者は拡大すると考えられる。

◆嗜好の変化

上記のような外的な要因だけでなく、人々の嗜好の変化という内的な要因も大きい。そしてこの変化が旅館市場に一番インパクトを与えていると考えられる。つまりレジャーの種類も多くなり、休日の過ごし方が多様化したため、温泉旅館に宿泊するという行為そのものに興味を失ってきたのである。今後、温泉旅館は他レジャーとのコラボレーションを期待されている。例えば、ハイキングスポットの近くの温泉旅館であれば、ハイキングの足場として温泉旅館を利用してもらおうなど、2次的需要を見出して客を呼び込むのである。

<その他の環境変化>

これまでは主に温泉旅館経営にマイナスに働くであろう環境変化について例示してみた。このような一旅館の努力では太刀打ちできない構造的な環境変化である。経営者は大きな流れをしっかりと認識し、「守り」の体制を整えることが必要である。その他にも温泉旅館をとりまく環境はこの数十年のうちに大きく変化している。以下で例示する環境変化は、必ずしも温泉旅館にとって悪い方向に働くものではないが、経営者はこのような変化にも対応できるシステムを考える必要がある。つまり「攻め」の姿勢が求められる事項である。

◆女性グループの観光旅行

女性の社会進出と比例して、レジャー産業における女性の存在感も増している。観光旅行もその一つで、1986年以降では国内、海外問わず旅行回数に男女差がみられなくなっている。国内旅行では20代の女性が男性を上回って大きく伸びている。海外旅行では20代の女性が一番多く旅行しており、次いで30代、50代の女性の旅行が続いている。また、子供を連れた若い母親や女性グループだけの海外旅行も大きく伸びた。また男性を伴うケースでも意思決定は女性がすることも多く、いかにこの層にアピールできるかが重要である。

◆若年層と中高年層の観光旅行

国内観光旅行の伸び率を年代別にみると、男女ともに15歳までの若い層と50代、60代の高齢層の伸びが高くなっている。15歳までの層は家族を伴った旅行の増加が要因と考えられる。一方、中高年層は2人だけの旅行が多い反面、15人以上の団体旅行にも参加が多く、また定年後の夫婦でも旅行するなど、目的や交友関係に合わせて、多種多様な旅行を楽しんでいる。上記女性の旅行増も併せて考えると、男性中年層の比率が相対的に落ちてきており、これに合わせた施策が求められる。

◆家族旅行、小グループ旅行

職場、学校、地域等の団体旅行が減少している。以前は社員旅行や修学旅行により数十人、数百人単位で宿泊、宴会予約が入ることがあったが、現在はその需要が激減した。そのような団体旅行に依存していた温泉旅館は最盛期の1割にまで客数が減っているところもある。このような温泉旅館は部屋の作りも団体用になっており、現在主流の小グループ客にアピールできるものではない。海外からのツアー客に活路を見出すなどして何とか団体客を維持するか、小グループ用にリニューアルするか、判断を迫られている。

◆訪日外国人

観光庁は2010年に訪日外国人旅行者数を1,000万人とすることを目標に向け、日本観光の魅力を海外に発信しており、その結果訪日外国人旅行者は着実に増えている。直近では世界同時不況および円高の影響から一時的に訪日外国人も減っているが、長期的には増えていくものと思われる。訪日外国人にとっては西洋化されたホテルに泊まるよりも、日本の浴衣を着て、日本料理を食べ、日本の風呂に入ることを期待しているため、日本文化を感じられる温泉旅館に宿泊を希望するものが多く、このキャンペーンは温泉旅館にとってプラスに働くであろう。

2. 再生の方法

<一般的な再生手法>

企業再生とは実質的に破綻や債務超過の状況にある企業を、再生専門家が様々なスキームを用いて、その企業の財務面および事業面の改善を試みるものである。再生方法としては、大きく分けて①私的再生と②公的再生とがある。また、国は温泉旅館を含めた中小企業の再生をサポートするために、再生専門家によって構成される再生支援協議会を各県に設置している。以下では、それぞれの再生方法についての簡単な特徴と、再生支援協議会の現状を記述する。

◆私的再生

多くの旅館では借入金が多く、その返済が経営に大きな負担となっている。このため、金融機関の協力を得て、リスクや債務の圧縮をすることで、バランスシートを軽くし、新たな再生を進む方法である。中小企業再生支援協議会の協力を得て、再生に向けたステップを踏むこともある。第2会社方式やM&A、またはスポンサーを探してきて経営を任せるといった手法もある。最近では「企業再生ファンド」を立ち上げ、投資家から集めた資金を元手として、経営再建中の企業に出資して再生をさせようとするファンドも活躍している。

◆法的再生

自力再生が難しい場合、法的な再生をとることになる。民事再生法や会社更生法にのっとり裁判所の管理のもと再生をしていく。法的整理は、債権者または債務者(取引先)が裁判所に対し、一定の法的手続きを申請し、裁判所が選任した人(管財人)によって債務者の再建または清算手続きが進められる。法的再生を目指しても、債権者、取引先、従業員等の利害関係者の協力を得られず、また、法的手続申請による風評リスク等を原因とする営業劣化、それに伴う資金ショートなどで、結果、破産に追い込まれるケースも少なくない。

◆再生支援協議会の支援状況

中小企業庁が各県に設置する中小企業再生支援協議会において、2010年第1四半期に実施した金融支援策として、金融機関によるリスクが68.1%、債権放棄の実施が21.0%、借入金の資本的劣後ローン転換6.7%(以上、累積)となっている。事業面での施策としては、管理会計手法導入による製品別・取引先別等の選択と集金が52.3%、グループ再編等による不採算事業撤退や効率化が12.0%となっている。しかしながら、このような措置をとっても運営面での改善が実現しない限り、いずれ倒産せざるを得ない。

<温泉旅館経営の特徴>

温泉旅館業は「おもてなし」や「癒し」といった目に見えないものを売っている。したがって施設や部屋といったハード面だけでなく、接客や心遣いといったソフト面が客の評価に大きく影響する。また温泉旅館業は製造業や飲食業にはないファクターを考慮する必要がある。例えば、旅館そのものだけでなく、所属する温泉地の雰囲気や景観などが客の入りに影響を与える。こういった温泉旅館の特徴を無視して再生計画を策定することはできない。以下では温泉旅館が着目すべき経営課題をいくつか例示してみたい。

◆装置産業

温泉旅館は典型的な装置産業であり償却期間が比較的長い。最初に大きな設備投資が必要となるため、大きな額を金融機関から借入れる。投資したものは何十年にもわたって資金回収をはかるため、環境変化に対して迅速な対応が難しくなっている。現在も多くの温泉旅館で設備が劣化し、客にアピールできなくなっている。しかし過去の設備投資分の回収ができていないにもかかわらず、次の設備投資をすれば、さらに借入金が膨らむだけである。このようにして累積していった借入金が返済できずに倒産することも珍しくない。

◆営業力の貧弱性

営業力の弱い温泉旅館が多い。家族経営でやっている温泉旅館などは特にそうだが、専属の営業マンを雇わずに経営者が営業を兼任している場合が多い。結果、旅行会社系やネット系のエージェントに集客を依存することになる。このエージェントに支払う手数料は大きな負担になり、また集客のすべてをエージェントに依存することはリスクが高い。温泉旅館は自ら集客できる体制を整える必要がある。その一つはHPの活用だが、未だにHPから直接予約できない温泉旅館も多い。

◆高い人件費

旅館は季節差による需要の変動が大きい。一年を通してオンシーズンと呼ばれる夏、秋にはそれだけ人を配置する必要がある。しかし、オフシーズンでは逆に人余りの状態となるため、正社員を何人雇い、一日に何人を配置するかについては大きな経営課題になる。また一日のうちでも忙しい時間帯とそうでない時間帯があり、人員配置が難しい。これに対処するには、一つの業務だけをやらせるのではなく、すべての従業員がどの配置でも働くことができるように教育し、臨機応変な配置転換をはかることが求められる。最近では外国人を雇う温泉旅館も多い。

<温泉旅館の経営基準値>

経営者にとって有利負債額は少ないに越したことはないが、たとえば温泉旅館では対売上比1.0-1.5倍、対CF(キャッシュフロー)比3.0-5.0倍以内には抑えたい。再生可能性のある温泉旅館としては①CF改善の可能性はあるか、②事業に経済合理性があるかどうか、の2点から判断されることが多い。少なくとも営業損益がプラスであることは重要である。なお、厳しいといわれる宿泊業界でも黒字を計上している企業もある。下表はTKCが発表した黒字企業(期末純資産プラスかつ当期損益プラス)の経営指標である。

表 旅館・ホテルの黒字企業の経営指標(出典:TKC 経営指標)

平均売上高	限界利益率	労働分配率	売上経常利益率	損益分岐点比率
213,984 千円	77.2%	39.6%	4.1%	94.7%

* 収録対象企業・2009年9月-11月決算。

3. 再生への施策

<具体的な対応>

さて、上記のような企業再生は主に財務的な観点から支援されるもので一時的な対策である。しかし実際は運営改善がなければ、結局は赤字企業に戻る。温泉旅館はその環境変化を踏まえ、また独特の経営課題に対し、どのような施策を打ってあげればいいのか。以下では、実際に運営改善のためにとられた施策のいくつかを紹介する。実際にある温泉旅館で効果が認められたものであり、これらをヒントにオリジナルの対策を考えることができるのではないだろうか。試行錯誤しながら自らの温泉旅館にあった施策を検討してほしい。

◆直販営業の強化

直売比率を上げることを重視。地元企業や団体への直接営業を敢行し、自社の存在をアピールする。専門の営業マンを雇う余裕があれば、それも一案である。またインターネットなどのチャンネルを上手く利用することによって販売促進する。エージェントの比率を少しでも下げ、ホームページからの直売を上げることで収益力の改善が期待される。ある旅館はすでにある手作りのHPを専門の業者に再構築してもらったところ、途端に予約が入りはじめた。なおインターネット上で公開される口コミの影響が大きいので、旅館経営者はこれに敏感でなくてはならない。

◆宿泊料金の柔軟な対応

宿泊料金に変化をつける。価格差により広いニーズの客を対象とすることができるため、稼働率の向上に繋がる。客単価×利用者数の最大化を目標とする。また直近になっても部屋が埋まらないときは、段階的に利用料を下げるなどして、できるだけ稼働率をあげる。逆に早めの予約にはある程度割引することも考えられる。ある旅館では平日と祝日で差をつけ平日限定の値頃感のある宿泊プランを打ち出して、平日の成約率アップを実現している。同時に施設やサービスに付加価値をつけて、客単価をあげる。安いホテルが乱立している状況の中、安売り競争に巻き込まれてしまえば、体力のない企業からつぶれていく。

◆ターゲティングおよび商品開発

温泉旅館をとりまく環境は大きく変わっている。例えば、中年男性客の比率は大きく減少しており、逆に若年層および女性の比率が高くなった。万人向けの商品ではなく、ターゲットを明確にして、そのターゲット層にアピールできる新しい商品の開発を目指す。ターゲットを絞ることで資源を効率的に利用でき、また付加価値を高めることが可能となる。客は自らの価値にマッチする商品には少々高くても購入する傾向がある。例えば、客層を鉄道マニアに特化した温泉旅館がある。当温泉旅館の宣伝広告は、旅行雑誌などの情報誌ではなく、あえて鉄道模型の雑誌に広告掲載。結果、リピーターが多い宿となった。

◆食事の見直し

食事に変化をつける。従来の商品のワンパターン化を改善、複数の選択肢を提供する。また安全な食事への意識が高まっているので、「オーガニック」、「自然食」などをテーマに献立を組み立てることも面白い。コストに関しては、部屋だしを止めたり、バイキング形式を導入することで削減することも考える。板長の意見よりも口コミの客観的な評価に耳を傾け、食事内容を変化させていく。料理にはその土地ならではのものが期待されているため、研究を重ね、料理内容の充実を図りたい。

◆サービス体制の見直し等

いかに立派な施設があっても「おもてなし」を軽んじてしまうと、客は離れてしまう。その旅館の評価は接遇の影響が大きいので、言葉遣いなど従業員への教育を重視すること。またマニュアルを超えた柔軟性のある接遇を心掛けること。特に子供への気遣いは喜ばれる。宿泊者名簿を管理し、メルマガやDMを効果的に利用することで高いリピート率を確保することもできる。温泉旅館業のような「気持ち」を売る産業では少しの心遣いが大きな成果を生むことを忘れてはならない。

4. まとめ

<おわりに>

以上、温泉旅館再生に関わる者の立場から温泉旅館を取り巻く環境変化と再生方法の概要、温泉旅館再生のための施策例について記述してきた。上述のように外的環境は大きく変化しているが、長期的、全体的にみると各統計が示す数字は宿泊業にとって厳しいものが多く、客足の右肩下がりのトレンドは今後も続くと考えられる。温泉旅館経営者はこのような大きな流れを認識した上で、今、将来に向けての施策を考え、自ら変化していくことが求められる。

まずは事業計画を練り直すことから始めていただきたい。事業計画策定の重要性は誰もが認めるところである。計画は経営の「道しるべ」となるべきものであり、将来のあるべき経営状態から逆算して、各年度の数値目標を明確にすること。その際、様々な外的環境変化をシミュレーションして、最悪ケースへの対応を予め考えておくこと。計画はあくまで予想であり、到達できないこともあるが、重要なのは計画と実績の乖離を早い段階で認識することである。

そして何よりも経営者が再生に向けて自らをコミットすること。企業再生に向けて動き出すと、様々な困難が待ち受けており、大きな決断を迫られることも度々ある。金融機関や再生専門家からいくつかの選択肢は提示されても最後の決断は経営者本人がしなければならぬ。経営者の「何としても達成する」という強い信念は厳しい環境の中での原動力となるのである。

以上
SKC PARTNERS CO. LTD.