

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第0回

DXが支える 老舗旅館のおもてなし

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



神戸市の有馬温泉は泉質に秀でたことから、「枕草子」にも日本三名泉の一つと数えられ、豊臣秀吉がよく湯治に訪れたという記録も残るなど、古来よりブランド価値の高い温泉である。京阪神からのアクセスも良く、「関西の奥座敷」と呼ばれる恵まれた立地にあって、老舗と呼ばれる旅館にはリピーターも多い。今回は、その中でもJTBの顧客アンケートやトリップアドバイザーの口コミで評価の高い有馬グランドホテルや中の坊瑞苑を運営する中の坊を取り上げる。家業として受け継がれた旅館をアフターコロナに向けてどう舵取りをしていこうとしているのか、社長の梶木実氏へのインタビューをもとに整理する。

旅館が減りホテルが増えた背景

厚生労働省の衛生行政報告例では、旅館の営業許可数は、1980年度の8万3226軒をピークに減少を続け、2017年度には3万8622軒とピーク時から半減している。ホテルは17年までの10年間に10.2%の伸びとなっており、その営業形態が市場ニーズに合わなくなってきた可能性がある。高崎経済大学の井門隆夫教授は旅館営業の課題を以下のように指摘する。

(1) 旅館の宿泊売り上げは、「宿泊単価」×「一室あたり宿泊人数」×「客室稼働率」×「総客室数」×「営業日数」で計算できる。団体旅行が個人旅行へとシフトしたことで「一室あたり宿泊人数」が年々減少した。90年代にはおよそ3人台だったが、2000年代以降は2人台に下がった。これで3分の1程度の売り

上げが消えたことになる。「宿泊単価」を向上させるためには、客室リニューアル等の設備投資が欠かせない。

(2) 客室稼働率と営業日数向上のためには、多様なプランによる価格設定を行って客室稼働率を高める一方で、従業員の労働生産性の向上を目指さなければならない。

個人旅行化は、対応ができなかった旅館に廃業を迫り、旅館軒数の減少につながった。同時に、一室あたり定員の多い和室の旅館から定員の少ない洋室のホテルへのシフトが進展したのである。

有馬グランドホテルのソリューション

有馬グランドホテルは総客室数247室で中の坊の中核旅館である。100室を超える大型旅館において、宿泊単価をアップし、一方で宿泊客にストレスのないおもてなしを提供しようとする、従業員を増やす必要があるが、経営の視点から見れば、労働生産性を高めることで乗り切り、安易な増員はしたくない。

梶木社長は「接客をしたいと入社した若手社員は共感に対する反応が高い」と言う。特にチームで行うことに違和感を持つことなく、顧客に喜んでもらえることを働き甲斐としている。この共感と効率性とのはざまを如何に埋めていくのが経営の仕事だという。そこで中の坊は既に導入していたPMS（プロパティマネジメントシステム：予約や客室管理を行う際に利用する宿泊施設用システム）と連動するオペレーションシステムの独自開発を行っていくこととした。

今日稼働している部屋はどこか、客室係として誰が担当しているのか、今回の申し込みプランは何か、現在のサービスステータス（例えば客室でお茶の提供が済んだか否か）等を全社員のスマホで確認でき、顧客との約束ともいえる基本的なサービスを漏れの無いようにしている。

さらにバックヤードでの時間を極力減らし、接客の時間を増やすようにするため、館内予約が必要な施設の空き状況（カラオケ、貸し切り露天風呂、マッサージなど）はスマホで確認・予約ができるようにした。これまでは従業員がパントリー（厨房に隣接した配膳室）まで戻りフロントに電話していたが、つながらずにフロントまで走っていたこともあった。これをその場で予約できるようにした。苦手な食材の確認や毎回マッサージを利用しているなどの個別情報、DMの要不要など、リピーターからすれば毎回聞かれる情報を繰り返されることもなく、ストレスを感じさせないもてなしに満足感が高まるのだという。

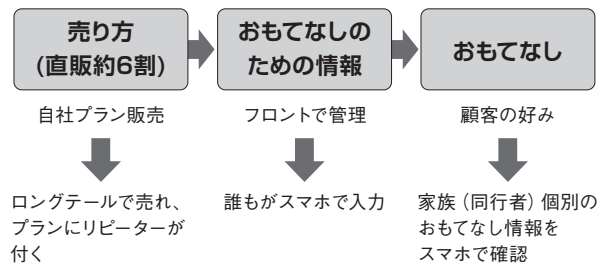
夏休みなど繁忙期はチェックアウトした部屋を早く知り、清掃にかかりたい。しかしフロントでは支払いのために並んでいるお客を待たせないよう懸命に対応しているので、チェックアウトの情報を聞く余裕がない。それがスマホで確認できるようになって掃除にスムーズに取りかかることができ、当日の宿泊客を待たせることがなくなった。裏方にとっても使い勝手の良いシステムである。

だが導入にあたっては、反対する客室係が多かったという。システムが変わると覚えるのが大変なうえ、混乱が起きる心配があったからだ。しかし、顧客の理解を得たうえで、その場でスマホによる対応を行うと、スピーディーな対応を喜ぶ顧客が多いという。館内業務のデータのデジタル化を進めて手書きをなくしたことで転記ミスがなくなり、顧客の信頼も増した。

使う人に寄り添うのがDX

オンライン販売は、ロングテールで売れる宿泊プランを生み出した。そして独自のオペレーションシステムは、顧客ニーズに基づく宿泊プランや

図 デジタル化によるおもてなしの高度化



出典：筆者作成

顧客一人ひとりの期待に応えるおもてなしへと導いていく。梶木社長は「システム投資の原動力は、顧客には良かったという一言とともにチェックアウトしてもらい、従業員からも喜ばれる事だ」と述べている。

梶木社長はまた「旅館は家業であるが、従業員にとっては企業であって欲しいだろう」とも述べた。「旅館のおもてなし」は家業だからこそできるので、それは他にはない独自のものだという。また、「記憶に残るおもてなしも大切だが、顧客の期待に応えるおもてなしはそれ以上に大切だ」ともいう。これらを従業員の誰もがスムーズにできるのはデジタルの支えがあって可能になる。

デジタル化の進展は、企業によっては既存ビジネスの優位性・持続性に影響を及ぼしている。しかし、観光経営ではデジタルを経営の核心に取り込んで味方にしなければならない。つまり、デジタル化による業務の効率化や生産性の向上は当たり前のこととして、組織の文化や従業員のマインドの変革につながるものがDXの本質として捉えることが求められるのである。

梶木社長は「Withコロナでは蒸発した需要はあるが、Afterコロナでは失う需要はGOTOトラベルでの新規需要ぐらいだろう」という。60%を超えるリピーター率を礎に顧客の要望を聞き、顧客が求める価値をしっかりと見極め、それに必要なハードとソフトを揃えていくことがAfterコロナの戦略なのだろう。

トップマネジメントがどのような旅館にしたいか、はっきりとしたイメージを持つことで現場が変わりDXも生きたものになることが分かる。 **G**