

リピーターを増やす旅館の特徴を考える

マスコミュニケーションゼミナール 1315032 出納 会

1. 研究動機・研究結果

この数年、旅館の多くは経営が厳しい状態となっている。多くの旅館が潰れてしまい倒産旅館と呼ばれる地区も出てきている。現在は第三次ホテルブームと言われて久しいが、第一次ホテルブームや第二次ホテルブームの時に比べれば、ホテルの開業件数の多さは比較にならないし、その割に需要はさほど伸びてない。その理由としては、旅館の後継者不足や訪日外国人のニーズを取り込めていないこと、つまりマーケティングがうまく機能していないことが挙げられる。

暮らしが豊かになり、物が溢れる現在、需要は開拓するものだといわれる。最近では、待ちの姿勢では客は来ないという認識が定着し、積極的にマーケティングを導入するホテルが増えている。その一つの成功例として挙げられるのが星野リゾートである。この星野リゾートは経営不振に陥ったリゾート施設や旅館の再生をするM&Aという手法で知られており、現在では全国に星野リゾートが手がけた施設が展開されている。顧客のニーズをしっかりと捉え、顧客満足度調査などをはじめとする綿密な戦略をもとに、売り上げも年々増加させているところから、成功を収めているとっていいだろう。

そこで筆者は、星野リゾートを取り上げ、リピーターの多い旅館とそうでない旅館のちがいはどこにあるのか。今後のホテル業界、旅館業界が発展していくためのヒントを探るためにこの研究を行っていきたいと考えた。

2. 研究方法

研究方法としては、主に文献調査を行っていく。旅館業の現状を把握し、そこから旅館運営の課題を抽出し、その課題を解決していく方法を得る。

その課題解決の方法の一つとして、温泉旅館ブランドの「界」を運営しており、施設数や売り上げを毎年伸ばしている、星野リゾートの旅館運営を参考にし、文献調査を中心にインターネット調査や、実際に星野リゾートで働いている従業員のお話も聞いていく。

3. 主な結果と考察

現在、旅館業が抱える課題を克服するためには、ハード面とソフト面における独自の工夫が必要である。

まず、ハード面の工夫としては「ご当地楽」と呼ばれる、その地域ならではの伝統工芸や伝統芸能、食事などを全面に出し、そこでしか味わうことのできないご当地体験を提供している。

次に、ソフト面に関しては、星野リゾートならではのさまざまな工夫がある。その中でも

星野リゾートが大切にしている独自の仕組みとして、「マルチタスク」「フラットな組織文化」「魅力会議」が挙げられる。

マルチタスクはフロント業務、客室清掃、食事の調理など複数の業務をすべてこなし、現場の生産性を上げ、仕事の効率化を図り、顧客満足度を高めることにつながる施策である。マルチタスクを行いスタッフがホテルの中のすべての技能を身につけ、多能工化すれば、連続して働けるので、中抜けシフトをなくすることができる。スタッフの生産性を上げることで収益率を高め、一人ひとりのスキルの幅が上がれば、人材育成の面でもプラスになる。そうすることで、お客の要望にすぐに対応することができ、結果的に顧客満足度があがる。

フラットな組織文化は、通常の大きな組織にありがちな、役職が上の人が決定権を持ち意思決定し、下に指示を与えるトップダウンの組織とは違い、社員誰もが自由な発想、発言、行動ができ、一人一人が決定権を持っている状態である。星野リゾートでは、このフラットな組織を「G a n h oな組織」とも呼んでおり、ビジョンと価値観を明確にし、ピラミッドを逆さまにすると、社員一人一人が自ら考え、行動し、組織が活性化するという。このように、フラットな組織を取り入れることにより、現場の自由度も増し、社員が高いモチベーションをもって仕事に臨むことができる。

魅力会議は、部門や世代を超えて、幅広く希望者を募り、施設のコンセプトに沿って、季節ごとにどんな魅力を発信していきたいかを議論する。社員の主体性を引き出し、やる気を高めるための仕掛けでもある。自分たちで話し合ったものが、実際に形となって現場で行われていくため、自然と社員のモチベーションも高くなる。また、この魅力会議で決まった魅力コンテンツを実施して、集客や顧客満足度はどうだったのか、結果を検証し、改善点を議論し、翌年の魅力創造につなげていく。これが長期的には収益増に結びつく。こうしたサイクルを作り込んでいくことも、星野リゾートでは強く意識されている。

4. 結論

今後この旅館業が再び発展していくためには、まずは働く環境の整備を行う必要があり、従業員のモチベーション向上がより良いおもてなしになり、それが顧客満足につながっていくと思われる。

旅館のリピーターを増やすためには、まずソフト面から見直す必要があり、従業員の働きやすさというものが重要である。そのためのしっかりとした制度作りが旅館には求められる。またハード面に関しては、旅館は日本独自の文化などの魅力が詰まっているため、その強みを最大限に生かしていく必要がある。旅館はその土地ならではの魅力を、お客に伝えられるような工夫をし、リピーターを増やしていかななくてはならない。

5. 卒業論文の執筆を終えて

私の卒業論文は文献調査のみとなったが、将来の仕事に直結するためとても有意義なものになった。今後の旅館業の発展につなげていきたいと考えた。