

第10回新潟活性化サロン（第1部）

- ◇ 令和2年12月10日開催
- ◇ ゲストスピーカー 庭山 忠 月岡温泉摩周 取締役支配人

「オンリーワンを目指した価値創造～人口減少社会における企業戦略～」発表概要

1. 課題と転機

- ・人口減少や娯楽や癒しの多様化などの社会の変化により、観光庁が出しているデータ※からも分かるように旅館が価値があると思って提供しているサービス（蒲団敷きなど）とお客様のニーズにギャップが生まれてきているが、多くの旅館はニーズの変化に対応できていないため、旅館は市場から必要とされず、衰退している。
 - ・旅館の中で宴会やカラオケができるようになり、温泉街の役割を奪ってきたため、温泉街は疲弊している。月岡温泉全体では団体旅行客が減少していく中で、個人旅行客をいかに取り込んでいくかの取り組みを行っていたが、旅館自体は団体客をターゲットとした経営体制のままで、ミスマッチが発生。
 - ・このような状況の中、当旅館も長年伸び悩んできたが、2014年に先代の死去に伴って現社長がオーナー兼経営者として代表者になったのが、当旅館の企業戦略変換の転機。当旅館にとっては非常にリスクもあったが、お客様のアンケートなどデータを調べ、裏付けも示して提案し、最終的に社長に決断いただいた。その決断ができたのは今の社長だからこそと感じている。
- ※「旅館のニーズに関する調査」実施期間：2017年2月10～16日

2. 手放した過去の価値観、そして手に入れたもの

- ・新しい企業戦略では従来の価値観に拘らず、価値感やニーズの変化に合わせた柔軟な発想を持って、ゼロベースで考えていくことにした。あわせて、シンプルな運営システムの構築により、変化を的確に捉え実行するスピード感を付けた。また、非常に重要なこととして、お客様に媚びることで満足度は向上せず、従業員は疲弊するだけで人材不足も解消できなければ高いサービスを提供することはできない、という長年の懸案事項解消のため、お客様に媚びないこととした。
- ・過去の価値観を手放すために、ハード面とソフト面で改革を実施。ハード面として、2014年から段階的に改修工事を実施し、快適性のある客室、特別な空間を味わえるレストランに改装。ソフト面として、インターネット予約による電話対応などの時間の削減、宴会等をなくすことによる良好な勤務体制の確保など、働きやすい環境を整備することで、より接客のレベルを上げていくように構造改革。
- ・温泉街に元気を取り戻すために、当旅館独自で、浴衣で街歩きを楽しんでもらうためのプロジェクトを開始。
- ・団体客、宴会場、旅行会社、部屋食、地元客（50km圏内）を手放した。その代わりに、個人客、静かで落ち着いた館内、価格決定権、繊細な料理・上質な器、県外客を手に入れることができた。
- ・長年かけて培ってきたものを手放すというのは抵抗感があったが、データやお客様の声に耳を傾けると、やはり変化していかなければいけないとの思いで改革を進めてきた。

3. 新型コロナウイルス禍での状況

- ・観光業は飲食業界と並んで新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた業界であるが、このような中、当旅館は順調に営業利益を出している。これは、コロナによって、全く違う世界が訪れたのではなく、数十年先に予想していた人々の生活スタイルや価値観が加速して目の前に来たものであり、そのような価値観が当旅館が数年前から将来を見据えて試行錯誤して実行してきたことと合ってきた結果と考えている。
- ・この機会にデジタル化を加速させ、予約はほぼインターネットとし、レストランではQRコードによるオーダーシステムを構築した結果、さらなる接客レベルとお客様満足度の向上につながっている。
- ・今後もお客様から評価されていること、期待されていることに沿ってサービスを提供していきたい。