

なんば道頓堀ホテル —小さなホテルの生き残り戦略—

舟津昌平・若林直樹²

ホテル業界、とくにビジネスホテルにおいては安さは重要な指標である。ネットが浸透した現代では、ウェブ検索すればすぐ宿泊候補がみつき、容易に価格順に並べかえられ、安い順に予約でうまっていく。価格に優位性がなければ、それだけで苦戦が予想される。安さにおいては、やはりホテルチェーンが強い。規模を背景に、価格競争をしかけられれば、零細ホテルはかなわない。では、小さなホテルはどのようにすればホテルチェーンと戦うことができるだろうか。

大阪有数の繁華街であるミナミの中心・なんば駅から3分歩けば、そのホテルにたどりつく。人の顔をかたどった、インパクトのある石柱を入りに据えるそのホテルは、「なんば道頓堀ホテル」という、近隣の地名そのままの覚えやすい名前をもつ(資料1)。なんば道頓堀ホテルは、昭和45年に創業され、宿泊・宴会・遊興業などを営む株式会社王宮が経営するビジネスホテルである。

なんば道頓堀ホテルはチェーン展開しておらず、全国にこの1店のみだ。2014年時点で116室の客室をもち、宿泊費は1泊8500円程度と、リーズナブルな価格ではあるが、ホテルチェーンにかなうほどでない。なんば道頓堀ホテルは、専務取締役の橋本明元氏が経営している。

なんば道頓堀ホテルは、100名ほどの従業員を抱えて、年間売上高41億5900万円の株式会社王宮のグループ内にあるホテル事業を行うグループ企業である(2014年度;付属資料2)。なんば道頓堀ホテルは、2014年度には年間売上高8億4800万円であり、利益1億0500万円と順調に利益を上げている。どこに好業績の秘訣があるのだろうか。特筆すべき指標のひとつに、なんば道頓堀ホテルの稼働率があげられる。ホテル業の業績を分析するにあたって重要になる指標のひとつに稼働率がある。全客室のうち、顧客に実際に使われている部屋の割合を示したものだ。ホテルはたくさんの客室をかかえている。部屋の数だけ維持するための固定費がかかる。空室であろうと掃除など日々のメンテナンス

¹本ケースは、株式会社王宮 なんば道頓堀ホテル専務取締役・橋本明元氏による2014年11月27日の京都大学経営管理大学院での講演およびその配付資料に基づいて執筆した。

²本ケースは、舟津昌平(京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)と若林直樹(京都大学経営管理大学院教授)が、大学院授業の資料として執筆した。経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

は必要なので、お客さんが入らないと部屋の維持費だけがかさんでしまう。稼働率が高ければ高いほど収益性は高まる。ビジネスホテルに限らず、ホテル業の収益性は稼働率と単価(1人あたりの宿泊料)で決まるといってよい。

業界を見渡すと、ビジネスホテルの平均稼働率は70%に満たない程度である。いっぽう、なんば道頓堀ホテルの稼働率は年々上昇し、2014年には90%後半に迫る数値を叩き出している。また、観光・ホテル業にとってこれまた重要な指標となるリピーター顧客の数。つまり、くりかえし来てもらえる固定客が多いことはホテルにとって大きな強みである。なんば道頓堀ホテルは、リピーター数は非常に多い。同ホテルが価格に優位性がなく、しかもその規模も大きくないなかで、どのように、これだけの高い稼働率とリピーターの多さをどうやって生み出しているのだろうか。これが重要な問題である。

なんば道頓堀ホテルのビジネスモデル

なんば道頓堀ホテルの内側をみてみよう。人の顔をした石柱をくぐるとフロントとロビーがある。ここまではふつうだ。しかし、ロビーにひろがる光景はふつうではない。たとえばこの日のなんば道頓堀ホテルのロビーでは、カキ氷がふるまわれていた。ホテルの従業員がカキ氷機を使ってカキ氷をつくり、お客さんに渡す。お客さんはそれをもの珍しそうに受けとり、食べ始める。さながら縁日である。しかもカキ氷は無料でふるまわれている。

夜になると、ロビーは宴会場になる。宿泊客がコンビニやスーパーなどで買って来た飲食物をわけあい、歓談している。ふつうのホテルなら、夜間のロビーは私語厳禁だろう。ましてや持込の飲食物を食べながら騒ぐなんてのはご法度である。だが、なんば道頓堀ホテルでは、夜のロビーで騒ぐことも、外からの飲食物の持ち込みも許容している。このように、通常思いうかべるようなビジネスホテルでは考えられない光景が広がっている。

さて、歓談を眺めているとあることに気づく。宿泊客の会話は日本語ではない。そう、宿泊客の多くが外国人なのだ。若い女性が多いように見受けられる。彼女ら、彼らは母国語で思い思い楽しそうに夜遅くまで会話を続けていた。

ターゲット顧客

「うちのホテルは、海外、特に東アジアからの旅行者、しかも個人客で20代の女性。ここまでターゲットを絞っています」

なんば道頓堀ホテル・専務取締役の橋本明元氏はこう語る^①。

なんば道頓堀ホテルも、数年前まではどこにでもありそうなホテルとして、競争の激化と上がらない収益に苦しんでいた。生き残りをかけて、何か他と違うところ、お客さんを呼べるところを見つけたいといけなかった。まず思いつくのは価格である。低価格で勝負しようか。しかし、安さではいくつも店舗を構える強大なホテルチェーンにかなわないだろう。第一、価格を下げて集客したところで、けっきょく利益は低いままで、低収益に苦しむのは変わらないのだ。どうしたら、お客さんをよべるか？どんなお客さんをよぼうか？日々考えるなかで、橋本氏は外国人旅行者というセグメントに注目した。外国人旅行者というのは、それなりにお金も持ってるだろうし、異国での不安もある。少し値が張ろうともサービスが良く、セキュリティも安心なグレードの高いホテルに泊まるものだ、と橋本氏は思っていた。

ところが、日本はほかの国にくらべると物価が高く、グレードの高いホテルになると外国人旅行者にはなかなか手の出せたものではない。また、日本は治安がよいため、高級ホテルとよばれるようなところでもなくとも犯罪などにそれほど気をつかわなくてよく、宿泊にあまり不安はない。そのような事情から、海外旅行者でもビジネスホテルに泊まりたい、泊まってもよいと考えるお客さんが少なくないことに気づいたのだという。そこで、海外旅行者に泊まってもらおうと考えた。でも、海外旅行者というくりは広すぎる。それだけではよそもまねできるし、差別化しきれしていない。東アジアから来る個人客で、20代の女性。ここまで細かくターゲットを絞ったうえで、他にまねできないサービスを提供しよう、と考えたのだった。

実は、海外旅行者をターゲットに設定することは稼働率向上の一因にもなる。なぜだろうか。

旅行業・観光業が構造的にかかえる課題のひとつに閑散期問題がある。たとえば日本人観光客なら、ホテル利用は土日と祝日にかたよる。海水浴を観光資源にしていると、冬は全く人が来ない。というようにお客さんの入りが曜日や時期によって非常にばらついてしまうのである。

だが、外国では休日や長期休暇も文化によって異なるため、人の来やすい時期が日本と微妙にズレている。そのため、日本人の来ない時期に外国人が来てくれる。また、休暇が国によって異なるため多くの国を受け入れれば受け入れるほど、時期を問わずほどよく人でうまるようになる。顧客の国際化はホテル・観光業にとって稼働率向上のひとつの有力な手段となるのだ。

サービス内容

まずターゲットを策定した橋本氏は、次にどのようなサービスを提供するか考えた。他社ではしていないようなサービスを導入し、差別化する必要がある。ビジネスホテルにとって最もありがちな差別化はディスカウント、価格を下げることだろう。2回目からは安くする、会員登録で安くする、友人を紹介することで安くする、など。しかし、橋本氏はひとつの訓戒をもっていた。「差別化のために値引きをすることは、最も稚拙でやってはいけない戦術だ」という哲学である。その理由はさきほども述べたとおりだ。一度安くしてお客さんが増えても、安くしたぶん収益は減る。そして、ライバル企業も値引きをしかけてくるだろう。そうやって、値引き合戦になることは業界にとっても危険なことである。破滅的に価格を下げあい、業界のどの企業も低収益に苦しむ。結果、業界ごと細っていく未来がみえる。値引きはできない。

いっぽうで、橋本氏は「有料サービス」に目をつけた。他店では有料になるようなサービス、例えばアルコール飲料・夜食などの飲食物、手数料をとるようなサービスなどである。これらを無料で提供してはどうだろうと考えたのだ。外国人旅行者をターゲットにするとしたら、外貨両替、国際電話なども需要のあるサービスだろう。これらは有料サービスとして収入源にもなり得るものであったが、あえて無料サービスとして提供することにしたのだ。

国際電話や外貨両替を無料にするというのは大きな損にも思える。しかし、実は経費からするとほんのわずかだということに橋本氏は気づいた。ほんのわずかの経費を惜しみ部屋代を下げるよりも、部屋代は高めに維持しても無料サービスを増やすことで、単価を下げずにお客様の満足度を向上させることができるのではないかと考えたのだった。

この無料サービスはたしかに顧客に大きなインパクトを残すものとなった。旅行先から家族に連絡をとりたい人も少なくないだろう。宿泊先で両替をしたいと思ってもすぐにできるものでもないし、有料で両替するのはもったいない。そんななかで国際通話が無料だ、両替が無料だ、飲食物も無料だとなると便利なホテルだ、よいホテルだと好印象をもたれることだろう。

また、外国人旅行者が対象だということで、日本文化を体験してもらうようなサービスも積極的に導入した。こちらももちろん、無料である。着物の着付け講座や、カキ氷、そうめんの提供など。もともと日本に興味があってやって来る旅行者にはこれまた好評で、リピーターの増える一因にもなっている。

部屋代はやや高めに設定して、収益性をたもつ。いっぽう充実した無料サービスによって顧客の満足度を上げ、高い部屋代でも納得してもらう。これがなんば道頓堀ホテルのサービス内容におけるコンセプトである。

販売チャネルの構築

さて、ターゲットを策定し、サービス内容も整備した。次は、どうやってなんば道頓堀ホテルの知ってもらおうか。販売チャネルの構築が課題となった。

いくらサービスのすばらしいホテルをつくっても、知るチャンスがなければお客さんはやって来ない。来てもらうための広告宣伝は必須である。たとえば業界平均では企業は売上の 2~3%の広告宣伝費を払う。また幅広い紹介をもらうため、大手旅行代理店と契約を結ぶことも一般的である。

しかしここにも、橋本氏は疑問をもった。これだけの費用を払う必要があるだろうか。本当に効果のあるものだろうか。特に、大手代理店については疑問があった。なんば道頓堀ホテルはいってしまえば零細企業で、大手代理店と渡りあう交渉力がない。軽んじられたり、買い叩かれたりというやしい経験もないわけではなかった。これらの代理店と契約すると、海外に宣伝してもらうことも含めて 10~15%を手数料として支払わなければならない。これらの経費ははぶけるものではないかと橋本氏は考え、そして国内の大手代理店とは契約しない決断をしたのだ。

「不安なものではありません。集客が減るのではないか。あるいは業界で悪評が立つのではないかと、しかし我々が小さな会社であるということもあってか、そんなことはありませんでした」

と、橋本氏はふりかえる。そして、ただ契約を切っただけではない。海外旅行者を呼び込むためにより効果的な方法を考えた結果、海外の代理店と直接交渉することにしたのだ(付属資料 3)。今まで、海外の代理店に仲介を頼むときも国内の代理店を通すことが多かった。しかし、国内代理店とは手を切っていたため、海外代理店と直接交渉に乗り出したのだ。言語の壁などの苦労はあったが、手数料は 5%と従来に比べて大幅にカットすることに成功した。さらに、意外な事実がわかった。

「たとえば、台湾で一番大きな旅行代理店のパンフレットに、日本のホテルはいくつ載っているか。たったの 4 つです。日本のホテルも、意外と現地のパンフレットに載ったりする機会がない。これは現地に直接行って見てみないとわからないことでした。日本のホテルが 4 つだけ、となれば競争もよほど楽になります」

海外代理店との交渉という苦労はあるものの、その手間をかけたぶん手数料を大幅にカットでき、さらに宣伝上の競争優位まで得られる。国内大手代理店を使わず、海外に直接売り込むという独自のチャネル構築は成功だった。

従業員とのかかわりあい

2つの信念

ターゲットの絞込み、独自のサービス、コストを削減しながらも効果的なチャネル構築。これらの戦略は成功といってよい結果を生み出した。だが、なんば道頓堀ホテルが決して大きくない企業であろうとも、橋本氏ひとりだけではこれだけのことをとうてい成し遂げられはしない。当然、従業員の協力があってこそだ。数々の変革とチャレンジに、従業員はついてきたのだろうか。

「業界の固定概念を覆す戦略にうってでる」これは橋本氏がもつ、経営成果をうみだすうえでの信念のひとつだ。先述のいくつかの戦略はまさにこれに当てはまる。この価格帯のホテルに海外旅行客をよぶ、国際電話を無料にする、大手代理店との契約を切る。そういった「非常識」を思いつき、やってみようとするのは、経営者ひとりならばさほど難しいことではない。しかし、いざ従業員に任せてやってもらうとなると話は別である。橋本氏は、過去をふりかえりながら語る。

「新しいことを、非常識なことを僕が思いつき、従業員にやらせてもらおうとします。そこで従業員がまず何と言うか。これは皆ほぼ一緒ですね。『そんなこと、聞いたことがありません』と言います。そして、続けます。『だから、できません。やるべきでないです』と」

業界の非常識は、もちろん従業員にとっても非常識である。同意を得て、一緒に「非常識なこと」にとりくんでいくことは容易ではなかった。

ここで、橋本氏にもうひとつ信念がうまれた。「実行する社風が必要である」と。

固定概念を覆す戦略があっても、社風がなければ実行できないまま終わるだろう。そして、優れた社風があり仲の良い職場でも、戦略がなければ競争に負けてしまう。戦略と社風は企業の成功のための両輪であり、共に回していけないといけない。戦略は、経営者の頭の中にある。社風は、従業員たちとつくっていかねばならなかった。社風をつくるための努力がはじまった。

具体的なとりくみ

さて、何をしようかとなったとき、橋本氏はまず社内勉強会を開いた。経営のこと、仕事のこと、色々知ってもらおう、勉強してもらおう、というねらいがあった。

しかし、この社内勉強会にも拒否反応がおこった。ある従業員は言ったという。「私は勉強がつかなくてこの業界に入ってきたんです。仕事は楽しいです。何でも言われた仕事はします。だから、勉強だけは堪忍してください」と。

しかし、橋本氏はそれを許さず、こう返したのだという。

「『それはアカン』と。人は幸せになるには勉強せなあかんのや。辛抱して、ついてきてくれ、と言いました」

勉強会のほかにも様々なとりくみをおこなった。まず、「改善提案制度」は、従業員に業務改善案を募集して、採用されたら従業員にポイントを付与していく制度だ。ポイントがたまると現金に還元される。報酬に直結することで改善提案をするモチベーションも高くなる。業務日誌を通じた橋本氏と従業員の積

極的な情報交換も一つの取り組みである。従業員は、今日はどういうことがあった、このことについてこう感じたということについて日誌をつけることに対して、橋本氏がコメントを返す。こちらは報酬に直結するわけではないが、多くの従業員がびっしりと日誌にコメントをつけて持ってくるのだという。だが、従業員も多くのことにきづき、何らかの思いを抱いている。だがそれを伝える場がないと、不満に変わるか、いつしか忘れてしまう。こうした日誌を通じた情報交換は言いたいことを伝える場になるし、面と向かっては言えないことも文書でなら書ける。日誌での情報交換をはじめてから、橋本氏と従業員の壁がなくなり、従業員の勉強する態度が前向きになったように感じたという。橋本氏は言う。

「むりやりにでもやらせることはある程度簡単だと思うのです。でも、やらされていても従業員の不満は解消されないうしろ、嫌々やっているとサービスの質も低下する。僕がこうしようということに従業員が共感・共鳴してはじめて、本当によいものが生まれるはずだろう。そう思って、従業員を巻き込み、僕の考えることを理解してもらおうと努めています」

橋本氏はそう語る。従業員を巻き込むというのはすこし間違えば根拠のない精神論にもきこえるし、効果が一概に測れるものでもないだろう。

しかし、なんば道頓堀ホテルのロビーでは、いまやカキ氷をふるまう非常識な光景があたりまえのものとなり、お客さんと従業員がおもに笑顔でにぎやかに交流している姿がいつでも見られるようになったことは、すくなくとも事実であるのだ。

註

(1) 本文中で「橋本氏」という場合には、なんば道頓堀ホテル・専務取締役の橋本明元氏を指す。また、ホテル事業に於いて「社長」として指されるのも、同氏である。

資料 1 なんば道頓堀ホテルの外観



出所:なんば道頓堀ホテル ホームページ <http://www.dotonbori-h.co.jp/>

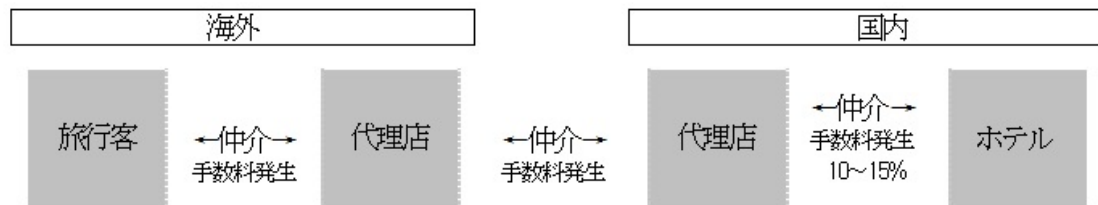
資料 2 会社概要

会社名	株式会社王宮
本 社	大阪府大阪市中央区道頓堀 2-3-25
設立年月日	1970年9月
年 商	41億5900万円(グループ計, 2013年度実績)
社員数	100名(グループ計)
代 表	橋本正権
主要事業	パチンコホール 旅館

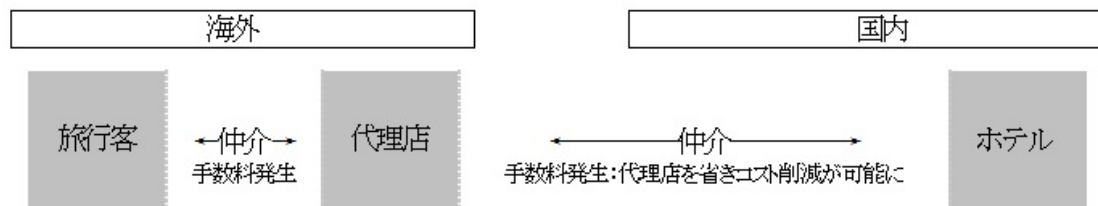
出所:なんば道頓堀ホテル ホームページ <http://www.dotonbori-h.co.jp/>および帝国データバンク COSMOSNET (アクセス日:2014年12月9日)より取得

資料3 チャネル構築のモデル図

・従来のチャネルのモデル



・道頓堀ホテルのモデル



出所:なんば道頓堀ホテル 講演会資料をもとに作成

参考文献

なんば道頓堀ホテル 講演会資料

なんば道頓堀ホテル ホームページ <http://www.dotonbori-h.co.jp/>

帝国データバンク COSMOSNET (アクセス日:2014年12月9日)