

ホテル独自の価値を創出する 「Value-creating」の発想が 費用対効果の高いリニューアルを実現する

編集部

限られたリニューアルコストで いかにホテルの価値を創出するか

レジャーホテル経営において、長期的に安定した集客・売上げを確保するためには、戦略的なリニューアルの取組みは不可欠の要素といえる。8～10年スパンでの全面リニューアルに加えて、定期的な数室の内装変更や設備追加を実施する“リフレッシュ”など、計画的な取組みがポイントとなる。

ただ、その一方で、急激な景気の冷え込みのなか、従来の発想でのリニューアルでは、その効果を最大限に引き出すことは非常にむずかしくなっている。また、レジャーホテル経営者にとって資金調達の高コストはさらに厳しいものがあり、大きな投資によるリニューアル自体が行えないという状況も指摘できる。

そうしたなか、限られたコストで行なわれる、いわゆる「ローコストリニューアル」の取組みが今後ますます重要視されるようになってきている。1ルーム当たり100万円前後といった、以前であれば“リフレッシュ”レベルとされてきた小さなコストで集客・売上げアップを図るといふことであり、それには、従来にない独自の発想と取組みが求められるのはいまでもない。

こうした小さなコストでのリニューアルの場合、これまでは客室のクロスの張替えやデザインの部分的な変更といったことが主であったが、現在の経済状況および利用客意識の変化を考えれば、そうした内容では大きな訴求力は生み出せない。

逆に“捨て金”になってしまう危険性が高いといえるであろう。

ここで、求められるのは「リニューアル (改装)」ではなく、「Value-creating (価値創出)」という発想である。“限られたコストで、自ホテルの空間・サービスの価値をいかに創出し、高めていくか”という考え方である。つまり、デザインや設備といったハードだけではなく、料金システムや接客対応といったソフトまでも含めたトータルな視点でのホテルの空間・サービスのブラッシュアップが求められるのである。

そしてそのポイントとして挙げられるのが、ホテルの弱点を見つけ出し、それをいかに解消するか、逆にホテルの特長を見つけ出し、いかにそれを伸ばしていくか、という考え方である。

仮に20室の規模のレジャーホテルがあり、1室当たり50万円のコストでのリニューアルを行なうとする。これまでの発想であれば、全室の内装変更を行なうか、数室に絞ってデザイン・設備のグレードアップを図るといった取組みが主であったわけだが、そうしたことは、現状では大きな効果を生み出すことはむずかしい。たとえばそのホテルの駐車場が狭小で、利用客が駐車時にいつも不便を感じていたとすれば、駐車場の整備を行なって車での利用客の不便をなくし、「駐車場を拡張しました。大型車もスムーズに駐車できます」とアピールしたほうが効果は高いであろう。また、スタッフの接客レベルの向上を考えるのであれば、人材教育のコンサルタントを招いて研修を

行ない、スタッフのユニフォームを一新するといったこともValue-creatingの取組みの1例といえる。さらに、バスローブやガウンを1ランク上の商品に変えて、その肌触りをアピールしたり、厨房設備の充実を図り、手づくり感の高い飲食メニューの開発・提供に取り組むこともValue-creatingである。

また、Value-creatingに取り組む際のターゲットであるが、通常、リニューアルには新規客の獲得、既存客の囲込みという2つの戦略があるわけだが、1ルーム100万円前後のコストでは、新規客への訴求は非常にむずかしいといえる。そのため、Value-creatingは、主に既存客に向けたホテルとしての空間・サービスのブラッシュアップと考えたほうが、より高い効果が求められるであろう。

そこで本誌では“Value-creating”のキーワードのもと、レジャーホテルの空間・サービスの効果的なブラッシュアップに取り組む全国の最新事例の紹介を通して、その考え方と具体的な手法を、シリーズ企画としてみていきたい。

CASE STUDY

HOTEL CASAGRANDE (新潟県上越市)

約500万円のリニューアルコストで 訴求力の高い飲食メニューの開発を実現

「HOTEL CASAGRANDE」は、2006年、新潟県上越市の北越自動車道・上越ICから車で約5分の国道8号線にほど近い立地に、20室の規模でオープンした。

経営体の善忠(株)は、同ホテルから車で3分ほどの距離で、長年にわたり16室の規模の「HOTEL CASABLANCA」を運営。同ホテルは、ソフト重視の質の高い運営とwebを活用した販促戦略などにより、最盛期には1か月1室70万円の売上げを実現。HOTEL CASAGRANDEは、同ホテルの好成績を受けて、その姉妹店として開発されたものである。

同ホテルの開発は同社が独自にプロデュースしたもので、デザイン自体はシンプルながら、通信カラオケ、各種アミューズメント、水中照明付きジェットバス、浴室TVなどの設備機器を導入。さらに、本格的な厨房を設置し、手づくり感の高い飲食メニューの開発・提供に取り組み、ホテルの大きな魅力としてアピール。景気低迷がいわれるなか、1か月1室60万円の売上げを実現し、いまなお緩やかながら右肩上がりですべての客単価を向上させている。

同ホテルは昨年8月にリニューアルを行なったが、その背景には独自の客単価戦略がある。それというのも同ホテルでは、昨年8月までの実績で客単価8,600円を獲得していた。上越というマーケットはもとより全国規模でも高い単価ということができるが、同ホテルでは、現状の



「HOTEL CASAGRANDE」。エントランスに「看板」を設置し本格的なイタリアンメニューをアピール

経済環境を考えると、8,600円という客単価では“高額なホテル”というイメージが強くなり、長期的なスパンで見るとも少し単価を下げるべきと判断。そこで、平日のフリータイムを3部制から4部制にするなど料金システムの変更により割安感の訴求を図った。ただその一方で、客単価が大幅に減少することを懸念し、利用客が納得したうえで対価をいただけるような空間・サービスのブラッシュアップを考え、結論として選んだのが飲食メニューのさらなる充実である。

具体的には、グランドメニューをすべてイタリアンに統一し“本格的なイタリア料理が楽しめるホテル”という位置づけのもと、約300万円を投じてピザやパン生地用の発酵機と焼き釜機を導入。また、約200万円のコストで全客室のテーブルをイタリアンのコース料理が食べられるような広さのものに変更するとともに、建物エントランスにイタリアンメニューをアピールする看板を設置。トータルで約500万円、1室当たり約30万円のコストである。

「いまはデザインや設備内容で集客できる時代ではありません。ホテル独自の魅力の創出とアピールが求められるのであり、それが当ホテルの場合は飲食なのです。また、デザインや設備機器は先行ホテルの真似ができますが、飲食は本格的に取り組めば、他ホテルが真似することはむずかしいといえます。当ホテルでは生地まで手づくりの“ピッツァ”を提供しているのであり、けっして“ピザ”ではないのです」(善忠(株)代表取締役・小川一雄氏)。

このほか同ホテルでは、クロワッサンなども生地から手づくりで提供するなど、本格的なイタリアンレストランに匹敵するレベルを維持しており、クロワッサンは持ち帰り用にも販売し利用客の好評を得ている。地方都市の場合、本格的なイタリアンレストラン自体が少ないと



約300万円を投じてピザやパン生地用の発酵機と焼き釜機を導入するなど本格的なイタリアンを提供



提供するピッツァやパンは生地から手づくりで提供(写真上)。全室のテーブルも利用客がゆったりと飲食が楽しめる広さのものに変更

いうことで、同ホテルでは訴求力は大きいとしている。同ホテルではモーニングからランチ、ディナーまですべてイタリアンメニューとし、通常のレジャーホテルにみられるような和食系の丼や麺類などは提供していない。イタリアンに特化することが大きな話題性を生むという戦略であり、その一方で利用客の飲食の持ち込みに対しては、氷の無料提供などフレキシブルに対応している。

現状の同ホテルの客単価は7,800円と、以前よりも低下したものの料金システムを改定したことを考え合わせれば健闘した数字としており、さらに組数自体は伸びており、まさにValue-creatingの成功事例といえよう。同ホテルでは、今後はデザートメニューの開発などで、1か月1室60万円台後半まで売上げアップを図りたいとしている。