

〇〇温泉 共同オペレーションシステム

# 〇〇温泉 オペレーティングサポート 会社設立概要

～地域内発的・自立的発展を図る戦略～

INDEX	Page
共同販促運営 .....	1p～7p
GOPを上げる(再チャレンジ) .....	8p～18p

# 温泉地・旅館の現状 〈先行き不透明の状況が続く〉

- 国内宿泊旅行 減少 ↔ 海外宿泊旅行
- 温泉観光地入込客数 減少 ↔ 都心型レジャー施設
- 旅館宿泊者数 減少 ↔ シティホテル・ビジネスホテル

- マーケットをハンドリングしているエージェントの送客にかげり
  - ・法人(団体)客の減少
  - ・マイカーの活用
  - ・インターネットの活用
- 「旅」から「レジャー」へ余暇行動意識が変化

商品単価の低下 (マーケットプライスの低下) = (対同業・宿泊産業) 競合戦略・(対マーケット) 顧客満足度戦略

宿泊者数減少 × 客単価減少 = 売上的大幅減少

構造改革・近代化の遅れもあり **利益減少**

1. 廃墟出現によるゴーストタウン化現象 → 観光地としての魅力低下
2. 他業種による旅館の買い取り現象 → 域内価格体系の破壊 地域一体化運営に支障

GOP15%未満

※H17、国観連資料  
大旅館11%・中旅館10%  
・小旅館7%

過剰債務の処理の遅れもあり

あらたな投資もできず

廃業・倒産 キャッシュフローの行き詰り

# 地域一体化戦略の必要性

〈シナジー [相乗作用] 効果による地域活性化・元気印の旅館づくり〉

- ・観光地としての集客(パイ)を拡大しないと旅館の繁栄は難しい!
- ・小規模業種である旅館が1館の力だけで**集客**を行うことには限界がある!  
(広告力・営業力)

『**地域アライアンス**』(旅館同士が連携して取り組む)で対策を講じる  
～シナジー効果で活性化を図る～

## ーメリットー

### 観光地としての集客

### 経営資源の共有化

1. 自らマーケットをハンドリング、販売手法の見直しと再構築  
ー将来の直販体制を構築
2. 自館に相応しい顧客選択(マーケットセグメンテーション)  
ー資源の集中、ロスのない経営
3. 集客での相乗効果の創出  
ー顧客の共有化、アクセス等インフラ整備
4. 雇用・物産消費による地域経営活性化  
ー地域住民と連携した地域づくり

### 地域活性化

観光基礎営業  
である個々旅館  
の活性化



# 地域活性化の解決策

(アライアンスによる地域一体化運営)

## 域内でのアライアンス

### 観光アライアンス

- 観光イベントや  
オプションツアーの開発
- シャトルバス共同運行等  
観光インフラの整備

### 販売アライアンス

- 提携商品の開発・販売  
(合同宿泊パック商品の開発・販売)
- 共同でのメディアを活用した販促
  - ・メディア活用(新聞・雑誌・テレビ…)
  - ・他業種ルート活用  
(生保・証券・フリーペーパー)

### 経営アライアンス

- 地域内での経営提携
- グレード別営業形態の見直し

経営的な視点で取り組みを考えた場合、運営のための組織の構築が求められる

〈地域アライアンスの体制づくり〉

# 地域運営会社(オペレーティングサポート会社)の設立

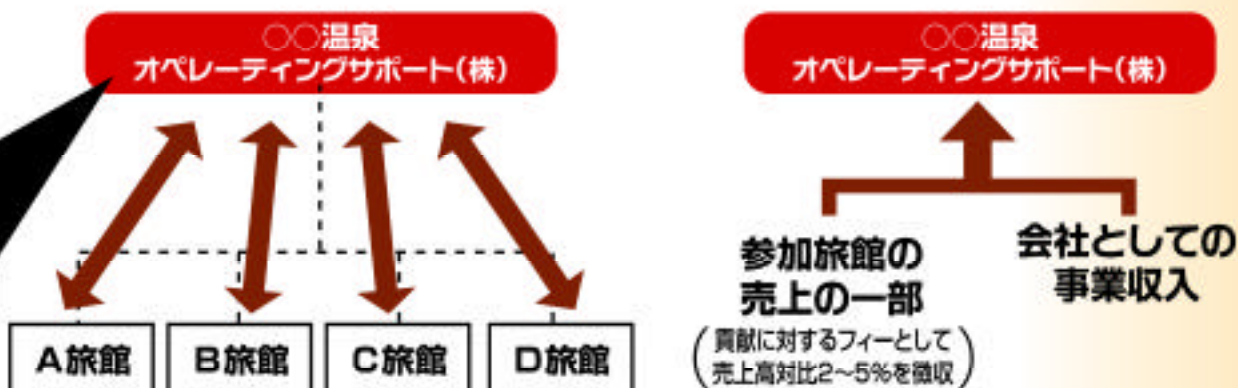
▶ **ファンド(外部資本)が主となるのではなく、域内旅館でシェアする仕組み。**

※ファンド(株・債権)に頼らない新しいビジネスモデル ※コミュニティークレジット…資金の受けてが相互にハンズオンを行うことでハンズオンコストを低減する

## 形態

(組織、事業収入のあり方)

株 式:参加旅館・県・自治体が出資  
取締役:参加旅館ホテルのオーナー  
経 営:募集によるCEO  
(チーフ・エグゼクティブ・オフィサー)



## 事業内容

(集客事業・アライアンス事業)

### 集客事業の内容

- 温泉地の販促
  - └─ バックツアーの開発
- オプションツアーの運営
- 付帯施設の運営

### 地域のアライアンス事業

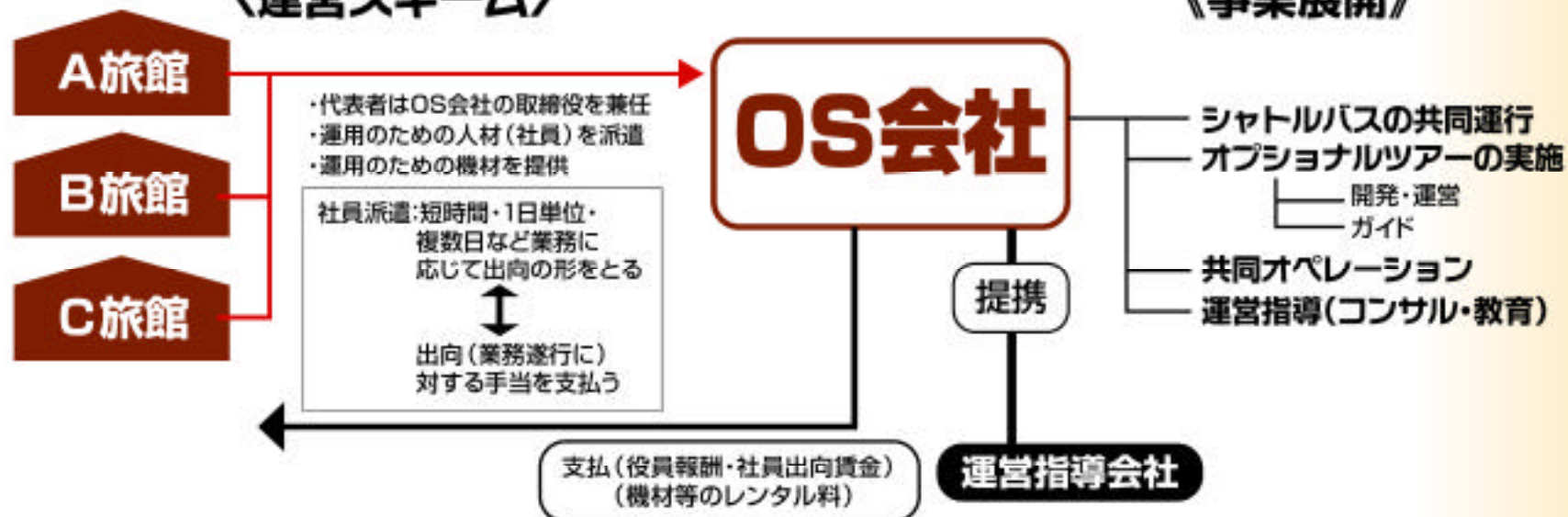
- 幹線シャトルバスの共同運行
- 経営アライアンス支援事業
  - └─ ケータリングサービス
  - └─ 共同経理センター
  - └─ 共同予約センター
  - └─ 共同保守センター

# オペレーティングサポートのあり方

〈自らがハンズオン機能を有する〉

〈運営スキーム〉

《事業展開》



▶ OS会社の運営経費の低減を図る

**メリット**

- ～経営資源の集中・スケールメリットの発揮～
  - ・顧客の施設の相互利用等商品・サービスの拡大
  - ・経理等間接部門の集約
  - ・仕入・営業の一体化
- ～相互連携による経営機能の強化～
  - ・相互に経営状況を掌握
  - ・オペレーター導入による経営改造

▶ 各館の経営安定化→地域経済の活力再生





# 運営イメージ

温泉地入込客数の  
70~80%を掌握  
する旅館の参加

(牽引力=自力  
での発展に必要)



### オプション ツアー実施

参加旅館のお客様は  
参加申込が可能。  
[非参加旅館のお客様は利用不可]

組合加盟

地域

OS会社に出資している旅館

シャトルバス  
運行

参加旅館のお客様は無料送迎

[非参加旅館のお客様は有料にて対応]

駅

共同  
オペレーション  
実施  
共同オペレーション  
センター

参加旅館数は共同  
オペレーションセンター  
を活用したオペレーティング  
が可能(経理・予約・保守……)

# 会社設立のステップ

## 域内集客上位館による意志確認

**STEP.1** (ノミネット)

温泉地入込客数の70~80%を占める  
ホテル・旅館の参加が前提

**STEP.2** (意志確認)

参加するホテル・旅館の意志決定  
(説得と納得)

→ 「説明会」の実施

**STEP.3** (検討)

事業内容の検討

→ 「勉強会」の開催

~月1回ベースでの開催(費用:10万円+交通費)

→ 各館「調査」の実施

**STEP.4** (スキーム決定)

詳細事業計画の作成

関係する団体・機関への計画説明と折衝  
(組合、金融機関)

**STEP.5** (地域運営会社の設立)

地域運営会社の設立

- 運営人材募集
- 株式会社登記
- 諸規定整備
- 事業計画書策定





## なぜ今「再チャレンジ」なのか？

～何も手を打つことがなければ、温泉地・旅館はどうなる？～

温泉地・旅館業界  
の現状は…。(次頁)

## A

### 温泉地・旅館業界は、今正念場にあります。

#### ▶ 温泉地の現状

現象	状況	今後の見直し
もぐらタタキ現象	●次々と営業停止・廃業に追い込まれる旅館が出現。 →廃墟のままor異業種へのファンドによる買取り(経営参入)	●価格競争力のある旅館だけが生き残る。 →勝ち組みの旅館も温泉地の衰退とともに共倒れする可能性がある。  ●廃業・廃業が続けば一層温泉地として集客力を失うこととなり、地域力が低下する。 →温泉地としての魅力が低下し、自館のブランド力だけでの勝負を余儀なくされる。
ヒエラルキー(ガバナンス)の崩壊現象	●異業種による旅館経営が域内の価格体系(権み分け)を切り崩し。 →低価格への進行が加速 ●ビジネスオンリー手法により、域内の組合等の運営組織力が低下。 →地域一体化運営に障害	
ゴーストタウン現象	●旅館旅館の放置、施設の老朽化に加え、商店やその他施設の廃業が進行。 →昼間に顧客が回避しておらず、域内の経済力減退が更に進行	

#### ▶ 旅館(業界)の現状

現象	状況	今後の見直し
戦略・戦術の頭打ち現象	●小規模業種としての経営面での取組みに限界あり。 (スケールメリットが発揮できない) →収入面:集客取組み(売上増大)に限界 →支出面:オペレーション(コスト削減)に限界 → GOP向上の頭打ち	●マーケットをハンドリングすることもできず、売上増大面でも苦戦が続く。  ●GOP25%(現状は15%未満)の収益構造をつくらないと債務返済のための「短借り」を行うこととなり、資金繰りのショートが目前に迫ってくる。
他力本願現象	●自力での企画・販売、財務・収益構造修復ができず、他力での蘇生に委ねている。 →集客面:エージェン特による送客に一層の期待 →財務面:過剰な債務の返済はままならず、債務放棄やリファイナンスに一層の期待	

自立的な存続能力と発展可能性のある事業を有しているにもかかわらず、過剰な債務負担のために事業の円滑な継続に支障。

**Q** 地域(域内旅館)活性化に必要なスキームは？

**A** 地域一体となった取組みが必要となります。

旅館による旅館のための  
取組みスキーム

## 「再チャレンジ」構想 (地域アライアンスの発動)

**【目的】** ■複数の旅館が経営的なアライアンスを行うことにより、経営資源を集中し、一体再生を図る。  
(1館という「点」での活性化取組みにとどまることなく、温泉地を「面」で活性化させることにより、地域全体での活性化を図る。)

**【手法】** ■経営資源の選択(集客:棲み分け)と集中(運営:共同オペレーション)によるスケールメリットを追求した事業の再構築(構造改革)。

シナジー効果、地域連携効果、地域内協力(特有の閉鎖性打破)の効果、公的な活動との相乗効果等を通じて、地域経済・社会全体の活力向上を図る。  
この取組みが個々旅館の経営改善に大きく寄与する。



**Q** 地域一体化運営(域内アライアンス発動)のメリットは？

**A** 経営資源の選択(集客:棲み分け)と集中(運営:共同オペレーション)によるスケールメリットの追求とシナジー効果です。

- 1. 自らマーケットをハンドリング・販売手法の見直しと再構築 — 将来の直販体制を構築
- 2. 自館に相応しい顧客選択(マーケットセグメンテーション) — 資源の集中・ロスのない経営
- 3. 集客での相乗効果の創出 — 顧客の共有化・アクセス等インフラ整備
- 4. 雇用・物産消費による地域経済活性化 — 地域住民と連携した地域づくり

組織化した運営を行うことで  
効果を最大限に引き出す

- 複数館の統合(一体化)による経営資源の集中をより実効的に実施。
  - 施設の相互利用などによる商品力・サービス力の大幅アップ
  - 予約・経理等間接部門の集約によるオペレーション経費(人件費)の大幅コストダウン
  - 仕入・営業の一体化によるスケールメリットの効力発揮での費用対効果の大幅アップ
- 有力オペレーターへの導入・相互での経営モニタリング機能による抜本的な経営改善を実施。

各旅館のGOP  
の大幅向上  
~経営体質強化~

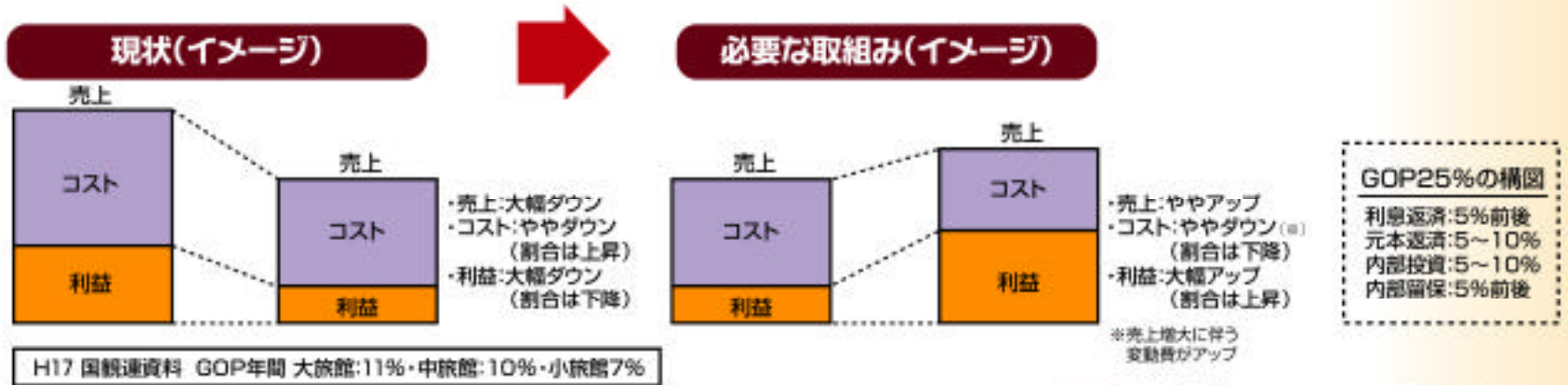
地域旅館間の  
連携力強化  
~共同経営体制~

異業種  
(資本・経営)  
の参入  
[M&A]  
を防止

**Q** 自力で健全化経営を行っていくために必要なことは？

**A** **GOP(いわゆる営業利益)の向上を急速に図ることが必要です。**

- 債務(元本・利息)の弁済資金の確保、顧客ニーズに対応するための資金(リニューアル、リノベーション費用)の確保を常に行っていく必要がある。
  - ー金融機関・顧客(マーケット)ともに待ったなしの状況にあるー
- 売上増大への取組みと共に、その売上がいかに利益にしていくかの取組み(構造改革)が現代的経営のポイントである。
  - ー量を求める経営から質を求める経営への転換を図るー
- 売上増大が頭打ちであれば、残された手段はコストを削減するということである。





▶ 顧客棲み分けと同時にそれに応じたオペレーションの見直し(館内オペレーション・共同オペレーションの実施)で人件費を主体とするコストを大幅に削減することを可能とします。

## オペレーションスキーム

(100室規模イメージ)

業務(部署)		食事提供スタイル				現状
		a) 部屋食(会席出し) 宴会(高接待)	b) 部屋食(1回出し) 宴会(中接待)	c) 食事処 宴会	d) バイクング	
料理運営	調理	自社加工(15人) OP見直しで 陣容の縮小可	自社加工(5人) +ケータリング 他館からのケータリングを実施することで業務・陣容を大幅に削減	専任(1人) +ケータリング	ケータリング <専任0名>	客単価に応じた社員数となっておらず、高コスト体質となっている。
	盛付	自社盛付 (社員5名+パート5名) OP見直しで社員比率を 削減することが可	自社盛付 (パート8名) 他館からのケータリングを実施することで業務・陣容を大幅に削減	自社盛付 (パート6名)	自社盛付 (パート3名)	客単価に応じた陣容(社員VSパート比率)となっておらず、高コスト体質となっている。
館内運営	接客	30名 館内運営のオールラウンド化体制(オペレーション・シフト見直し)を行うことで陣容を大幅に削減	15名	10名	5名	縦割り組織のため、組織が肥大化し、高コスト体質となっている。
	フロント 売店等	7名 館内運営のオールラウンド化体制(オペレーション・シフト見直し)を行うことで陣容を大幅に削減	5名	3名	2名	縦割り組織のため、組織が肥大化し、高コスト体質となっている。
バックオフィス機能	保守	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)	機能のすべてあるいは一部を共同オペレーションセンターに移管することで、業務・陣容を大幅に削減		必要機能(部署)としてすべてを自社保有している。
	用度	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)			
	総務	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)	機能を共同オペレーション(予約)センターに移管することで削減		
	予約	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)			
	経理	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)	機能を共同オペレーション(経理)センターに移管することで削減		



## 経費比率シュミレーション

【現状の構成比】

売上	比率
仕入	25
粗利益	75
人件費	30
販売費	15
一般管理費	19
<b>合計</b>	<b>64</b>
利息	9
償却	12
<b>利益</b>	<b>-10</b>

【オペレーション見直し後の構成比】

売上	比率
仕入	25
粗利益	75
人件費	15
販売費	15
一般管理費	19
<b>合計</b>	<b>49</b>
利息	9
償却	12
<b>利益</b>	<b>5</b>

売上	比率
仕入	22
粗利益	78
人件費	15
販売費	12
一般管理費	15
<b>合計</b>	<b>42</b>
利息	9
償却	12
<b>利益</b>	<b>15</b>

オペレーションの見直しによる  
人件費の削減を実施

共同仕入の実施・共同販促の実施・共同オペレーションの実施等により経営形態を見直しすることで、仕入比率・販売費・一般管理費も下げ、更に利益比率を上げていくことが可能となります。

▶ **業務リストラを実施する前提となる顧客棲み分け(イメージ)が必要です。**

(イメージ)

## 現状

	価格帯	平均単価
<b>A</b>	40.000円 ～13.000円	18.000円
<b>B</b>	30.000円 ～15.000円	16.000円
<b>C</b>	30.000円 ～13.000円	13.000円
<b>D</b>	20.000円 ～10.000円	10.000円
<b>E</b>	12.000円 ～8.000円	8.000円
<b>F</b>	10.000円 ～5.000円	6.000円

## 必要な棲み分け

単価(棲み分け)	取組みイメージ
20.000円	宿泊・料理・サービスの全てでプライオリティを付加することで高単価アップを目指した取組みを実施する。
15.000円	宿泊・料理・サービスの全てでプライオリティを付加することで客単価アップを目指した取組みを実施する。
10.000円	レストラン運用等で食事を提供、料理は一部他館からケータリングを実施することで料飲・接客部門のコストを削減。良い料理を求める顧客はアライアンス先での夕食提供などを実施して対応する。 (送迎サービス有)
8.000円	レストラン運用等で食事を提供、料理は一部他館からケータリングを実施することで料飲・接客部門のコストを削減。良い料理を求める顧客はアライアンス先での夕食提供などを実施して対応する。 (送迎サービス小 or 無)
6.000円	夕食・朝食ともにバイキングスタイルで運用。料理も他館からのケータリングを実施することで料飲部門のコストを大幅に削減。接客サービスは単価に応じた運用に切り替える。 →高級サービスを付加しないリーズナブル旅館に
5.000円	B&B形式運用で夕食は提供しない(朝食はバイキング)にすることで料飲・接客部門のコストをほとんど発生させない運営を行う。夕食は外部レストランあるいはアライアンス先で対応する。 →高級サービスを付加しないリーズナブル旅館に

③ 建物 + ② 接客サービス + ① 食事提供スタイル

↑  
見直しは困難

↑  
見直しは可能

食事提供スタイル・接客サービスのあり方を見直すことで、パート化をはじめ料飲関係のオペレーションコストを大胆にカットすることができれば、利益が確保できる。

▶ 業務リストラを実施する前提として館内での顧客棲み分けを明確にする必要があります。

(イメージ)

旅館グレード	全館グレード			
施設(棟)グレード	△△館	□□館	〇〇館	
価格帯(1泊2食)	20,000円	15,000円	10,000円	8,000円
料理(調理)グレード	板前100%対応	板前70%・パート30%対応	板前20%・パート80%対応	
接客グレード (料理提供) [団体]	エージェンツ要求の人員？(業界水準の接客対応)			
[個人]	3部屋(接客係当り)	4部屋(接客係当り)	5~7部屋(接客係当り)	



■湯快リゾート(東愛産業:カラオケ業)

・下呂温泉	彩朝楽(本館)	83室(旧:清芳閣)
・下呂温泉	彩朝楽(別館)	72室( )
・白浜温泉	ホテル千豊	144室(旧:ホテル千豊)
・山中温泉	ホテル大黒せせらぎ亭	71室(旧:ホテル大黒せせらぎ亭)
・南紀勝浦温泉	越之湯	85室(旧越之湯)
・山中温泉	山中グランドホテル	85室( )
・栗津温泉	あわづグランドホテル	92室(旧:あわづグランドホテル)
・山代温泉	彩朝楽	67室( )
・片山津温泉	まるや	82室(旧:まるや) <small>※北陸国際ホテル</small>

■伊東園ホテルグループ  
(クリアックスグループスタディ:カラオケ業)

・伊東温泉	伊東園ホテル	66室( )
・伊東温泉	伊東園ホテル(別館)	70室( )
・稲取温泉	伊東園ホテル稲取	70室(ホテルサンワ)
・箱根湯本温泉	伊東園ホテル箱根湯本	45室(ホテルセザール)
・伊香保温泉	伊香保グランドホテル	79室(旧 伊香保グランドホテル)
・房総白浜温泉	南国ホテル	103室( )
・西伊豆根崎	松崎伊東園ホテル	84室(旧 松崎プリンスホテル) <small>※伊豆箱根鉄道</small>
・下田温泉	伊東園ホテルはな岬	75室(旧 ホテルはな岬)
・東山温泉	東山温泉	58室(旧 東山パークホテル)
・戸倉上山田温泉	リバーサイド上田館	85室(旧 上田館)
・熱海温泉	熱海金城館	96室(旧 熱海金城館)
・熱海温泉	ニューフジヤマホテル	350室(旧 ニューフジヤマ ホテル)
・伊香保温泉	ホテル金太夫	73室(旧 金太夫)
・鬼怒川温泉	鬼怒川ロイヤルホテル	118室(旧 鬼怒川ロイヤルホテル)
・大仁温泉	大仁ホテル	127室(旧 大仁ホテル) <small>※伊豆箱根鉄道</small>

■星野リゾート

・浅野温泉	貴祥庵
・奥入瀬	奥入瀬溪流グランドホテル
・山代温泉	白銀屋
・伊東温泉	湯の宿 いづみ荘
・軽井沢	星のや軽井沢
・トママ	アルファリゾート・トママ

■カラカミ観光

・定山渓	定山渓ビューホテル	・秋保温泉	ホテル種風
・洞爺湖温泉	洞爺サンパレス	・秋保温泉	秋保グランドホテル
・洞爺湖温泉	洞爺パークホテル天翔	・南紀白浜温泉	ホテル川久
・阿寒湖温泉	ニュー阿寒ホテル	・南紀白浜温泉	コガノイベイホテル
・阿寒湖温泉	ホテルエメラルド	・南紀白浜温泉	ホテル古賀の井
・阿寒湖温泉	阿寒ビューホテル	・南紀白浜温泉	白浜シーサイドホテル

## リサ・パートナーズ

港のホテル(福井東尋坊)を取得

矢田屋(片山津温泉)リサ・パートナーズ  
がファンドを組成して事業再生

「ホテル湯ノ上」(粟津温泉)を  
亀の井ホテルが競売で落札

「吉野屋」(山代温泉)廃棄で  
山下家が運営(営業権は引き継がない)

一力(磐梯熱海温泉)リサ・パートナーズ  
と業務提携し、会社分割を実施

佳水郷(片山津温泉)  
アパグループに事業譲渡

ホテル「大のや」(山代温泉)をホテル開発会社シンリュウが  
買収、運営会社はホテルマネジメントインターナショナル

第一興商が南熱川東映ホテル  
(熱川温泉)を東映から買収

## 伊豆箱根鉄道 ホテル旅館業から撤退

下田プリンスホテル→プリンスホテル  
西熱海ホテル→静岡鉄道  
沼津ホテル→穴吹工務店  
大仁ホテル→伊東園グループ  
松崎グループ→伊東園グループ

「ホテル朝日跡地」(白浜温泉)に  
南紀白浜美咲の湯、共立メンテナンスが運営