専門家に聞く

これからの「旅館・ホテルのリフォーム」

先行きは不透明ながら人々の旅行の動きは活発になりつつある。旅館・ホテルも反転攻勢の時期だ。そこで、これからのリフォームはどう行えばいいか。「最近の商品整備事例」と「賢い補助金の獲得法」の二つの観点で専門家２人からアドバイスしてもらった。

最近の商品整備事例

リョケン　代表取締役社長　佐野洋一

弊社でお手伝いしてきた商品整備の中から、最近のいくつかの事例をご紹介させていただく。

「コンセプト」には「商品コンセプト」と「事業コンセプト」という二つの次元がある。商品コンセプトとは、市場や顧客に訴求する商品の特徴であり、事業コンセプトとは、あるべき事業の姿の実現を図る戦略的な狙いを意味する。ご紹介する事例は、いずれも商品コンセプトに事業コンセプトがひもづけられている。単に物理的に新しくするということでなく、経営的な「意味の実現」を目指すことが重要だと考える。（以下、施設名に敬称を省くことをお許しいただきたい）

①清流山水花　あゆの里

2020年7月4日の豪雨災害によって甚大な被害を受けた同館は、1年あまりの休業を経て全館にわたる商品力強化を進めた。ロビーをはじめとする1階パブリックの全面リニューアルにより、新たに特徴となる「焼酎ラウンジ」を設け、旧レストラン・料亭街を快適かつ合理的なダイニングに生まれ変わらせるなどした。また「温泉露天風呂付きスイートルーム」をはじめとする客室の大幅グレードアップを行い、全部で23室の露天風呂付き客室を持つに至った。

しかし本質的に重要なのは、これらリニューアルに合わせて踏み切った「団体・グループ客受け入れ重視から個人客主体へ」の営業方針転換である。まず価格政策を大きく変えた。またそれまで和・洋に分かれていた厨房機能を一体化した上で、新たにメイン厨房と、ダイニングのためのサブ厨房と位置付けることによる調理運営の合理化などで、高い収益構造の基盤を築き上げた。

②ホテル華の湯

18年に、大型旅館としての集客ブースターとなる「ツインコンベンション」や「ツアービュッフェ」といった強力な商品を整備してきた「ホテル華の湯」。同館を含め四つの施設を運営する「栄楽館グループ」が、21年度プロジェクトに掲げたテーマは「今後の個人客化にも対応できる新たな価値を備えた商品の創造」であった。これに沿って進められたのが、客室を中心とした個人客志向型高質商品の整備だ。プロジェクトの第1期には、「離れ松林亭」に、シンボルとなる2室のプレミアルームを整備した。そして第2期では、42平方㍍の広さを持ちながら「お2人様専用」とした和モダンスタイルの新客室「ジャパニーズツイン松韻」6室、17・5～21・6平方㍍という適度な広さを確保した「ゆったりシングルルーム」11室、さらに「離れ松林亭」宿泊客専用のプレミアラウンジと専用ダイニングを整備することで、客室の付加価値をいっそう高めた。

③ホテル金波楼

耐震改修により長期間の休業を余儀なくされた改装工事で、積年の課題であった厨房周りの合理化を図った。製品冷蔵庫の拡充による作業不合理の解消、衛生上の区画整理、食事会場への動線合理化などである。また投資予算の大半が耐震補強に費やされた工事であったが、その中で玄関、ロビー周りなど「顔」となる部分を大幅にリニューアルすることで、店格イメージを高めた。

同館は立地の特性上、団体・グループ客の誘致も図っていく必要がある。このため、集客エンジンとなるコンベンションホールの全面的なイメージチェンジを行ったほか、「リビング・パブ」という新たなコンセプト商品をデビューさせた。ここには、個人客、グループ客を問わず、思い思いの楽しさを見つけることのできる数々の「仕掛け」が盛り込まれている。

④暖灯館　きくのや

同館は20年前からペット同伴での宿泊を受け入れてきた「ペット歓迎の宿」だ。このたびの改装ではペット同伴専用の温泉露天風呂付き客室「みずのね」3室を増設し、17室中8室が「ペット同伴専用客室」となった。今回整備の3室は68・70～72・62平方㍍と、かなり広い。ツインないしトリプルで、3室とも室内にダイニングを備え、夕・朝食とも快適な部屋食提供を可能にしている。

一方で、これまでペット同伴専用客室であった最上階の3室を、一般客向けのハイグレードな温泉半露天風呂付き客室「天の風」2室として改装した。こちらも夕・朝食とも部屋食対応している。

「ワンちゃんと泊まれる宿」の看板を掲げつつ、料理とサービスの質を高める努力を続け、着実に高収益化を実現している。

独自価値づくり

独自価値とは、「よそになく、お客さまに価値として認められるもの」と弊社では定義している。改装などの際にも、これを持つことを意識したい。

独自価値は、機能的側面と情緒的側面で考えることができる。

機能的側面とは、早い話、「よそにない機能」である。射程の長い砲撃力を持てば、それだけで圧倒的に優位な戦いができる。ただし競うべきは必ずしも規模や強さだけではない。何かの用途にマッチした機能を備えれば、そのマーケットにおいてやはり強い。

情緒的側面とは、人の五感や知的・精神的欲求を刺激して「ウォンツ」をかき立てるようなものである。そしてこれをハードだけで捉えてはならない。食、文化、環境、心地よさ、癒やし、体験…など、いろいろな要素とかけ合わせて考えてみることである。

どこにもあるような中途半端なものでは独自価値とはならない。むしろそういう「ありきたりなもの」を削ってでも、特徴となる部分に資源を集中させることをお勧めする。独自価値づくりは、自館の存在価値づくりと心得たい。

独自価値づくりは存在価値づくり

「事業コンセプト」へのひもづけを

清流山水花　あゆの里　「焼酎ラウンジ」＝地元の名産「球磨焼酎」を集め、陳列した「焼酎蔵」に隣接。セレクトされた焼酎の試飲やサーバーを利用した焼酎サワーを楽しむことができる

ホテル華の湯　「離れ松林亭『連（つらなり）』」（左）＝72.37平方㍍、２人専用。源泉掛け流し露天風呂、ダイニングルーム、60㌅スマートＴＶ、ワーケーションスペースなどを備える。「プレミアラウンジ『比翼』」（右）＝離れ利用客専用とすることで高級客室の価値を高める

ホテル金波楼「LIVING PUB　The Walrus Club（ザ・ウォルラスクラブ）」＝大型スクリーンによる環境映像上映、コワーキングスペース、各種カードゲームなどを用意

暖灯館きくのや　ペット同伴専用の温泉露天風呂付き客室「みずのね『このん』」＝トリプルベッドルーム、リビングスペース、ワンちゃん専用風呂などを備える

さの・ひろかず　中小企業診断士、ホテル・マネジメント技能検定検定委員。全国各地の旅館・ホテルで設備投資協力、経営協力、講演、教育訓練などを手掛ける。講演、研修などの実績は通算100回以上。

賢い補助金の獲得法

アルファコンサルティング　代表取締役　青木康弘

全国の旅館・ホテルで補助金を活用した大規模改修が積極的に行われている。「事業再構築補助金」や「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化」など政府、自治体の補助金が充実していることに加えて、稼働が落ち着いている時にアフターコロナを見据えて思い切った改装を行いたいと考える経営者が多いことによるものだろう。

一方で、問題となっているのが、さまざまな補助金を獲得している施設とそうでない施設との二極化現象である。補助金獲得の得意な「常連」施設は積極的な投資を繰り返して売り上げアップを図る一方、そうでない施設は老朽化が進み顧客が遠のく状況にある。

コツつかめば申請は簡単

業績アップ目指し、ぜひ挑戦を

補助金はいつも決まった大手の旅館・ホテルが獲得することが多い。しかしながら、これまで申請自体したことがない施設であっても、コツさえつかめば申請は難しいものではない。客室等のリニューアルを行い、業績アップを目指す施設はぜひ挑戦してほしい。今回は初めて補助金申請に取り組む施設向けに、効果的な獲得方法を紹介したい。

①公募情報を常にチェックする

公募情報は各省庁や自治体、商工会議所、商工会等のサイトで公表されるが、募集開始から締め切りまで1カ月と短いものが多い。気がついたら締め切りを過ぎていたということにならないように、関係機関のサイトを常にチェックしよう。

②第1回募集からチャレンジする

年度内に何回かに分けて募集のある補助金は、第1回からチャレンジしたい。過去の例からみると、初回が最も採択率が高い傾向にあるからだ。後の募集になると応募者が急増する一方、予算の残りが少なくなることが理由と考えられる。第1回から応募しておけば、不採択となっても何度か申請すれば採択される見込みが高くなる。

③gBizIDプライムアカウントを取得する

政府が管轄する補助金はgBizIDプライムアカウントの取得を必須としているものが多い。アカウント申請は無料だが、取得まで2週間以上かかるので、まだ取得していない方は早めに申請しておこう。申請は簡単だ。gBizIDの公式サイトで申請書を作成し、印刷して実印を押印、3カ月以内に取得した印鑑証明書を添付して事務局に郵送するだけだ。法人を複数保有されている方は、法人の数だけ申請しておくことをお勧めする。

④補助金申請の準備を効率的に行う

補助金申請の準備を行う前に、電子申請の入力画面に先に目を通しておこう。先に入力画面に目を通しておくことで、求められる成果物をイメージしながら資料準備することができる。また、添付を必要とする書類も先にチェックしておきたい。特に税理士や外部機関などに依頼する資料は早めに対応しないと期限に間に合わなくなるので注意しよう。

⑤採点されることを意識して提案書の作成を行う

補助金は全国から寄せられた不特定多数の提案書の中から優れたものを採択する。あらかじめ評価項目や配点を決めて、審査委員が採点することが多い。

例えば、事業再構築補助金では、現在の事業、強み・弱み、機会・脅威、事業環境、事業再構築の必要性、具体的内容（提供する製品・サービス、導入する設備、工事など）、市場の状況、自社の優位性、価格設定、課題やリスクとその解決法、実施体制、スケジュール、資金調達計画、収支計画が審査項目の例として挙げられている。このことから、前述の審査項目を参考に評価の視点や得点配分が決定され、提案書の評価が行われていると想定される。複数の審査委員により採点を行い、得点の高い順に採択されることになる。

事業計画書は募集要項をみて上限ページ数を確認し、上限いっぱいまで使って作成しよう。使用するページ数が少ないと、他社が提出した提案書と比べて見劣りして採択されにくい。また、図表やグラフ、写真を多用することをお勧めする。施設外観や客室、大浴場、料理の写真を掲載すれば、審査委員が当社の事業についてイメージをもってもらいやすくなる。売り上げや利益の推移、市場環境の変化などはグラフで示すと分かりやすい。

⑥事業計画書をすぐ完成できるよう準備しておく

補助金申請は公募から締め切りまで大変短いことが多い。一般的に公募から締め切りまでの期間は1カ月余りだ。この短い期間で、合格レベルの事業計画書をゼロから作り上げるのは大変困難なことである。自社の概要や経営方針、自社が提供する商品サービスの強み、自社のSWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）、市場動向、自社の業績推移である。日頃からエクセルで項目ごとに説明文や図表の作成、市場データの収集、写真の整理などをしておくと良い。

気軽に相談できる設計事務所や建設会社とつながりを作っておくことも大切だ。補助金は設備投資を対象とするものが多いが、公募が始まってから取引先を探していては締め切りまでに準備が間に合わない。無料または低廉な費用で間取り図やイメージパースを作ってくれる設計事務所と関係を築いておこう。

⑦計画書に独自性を出して差別化する

旅館・ホテル業の補助金申請は、似たり寄ったりのものになりがちだ。インターネットで手に入るような一般的な情報をまとめただけの計画書では、審査委員の評価を得ることはできない。他社にはない独自色を盛り込んで差別化を図りたい。例えば、地元出身のアーティストや地元の建築・美術学校、音楽家、インフルエンサーなどを起用して他の施設との差別化を図ると良い。

⑧補助金申請資料を他の補助金に再活用する

補助金を申請するために収集した資料や作成した計画、一元データなどは他の補助金申請にも活用することができる。特に、補助金申請がgBizIDプライムアカウントに統合されるようになってからは、持続化補助金、ものづくり補助金も事業再構築補助金と非常に似通ったものになってきている。せっかく作成したものを利用しないのはもったいない。さまざまな補助金申請に再活用しよう。

観光庁の「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」を告知するサイト

あおき・やすひろ　ホテル旅館に関する経営コンサルティング実績470件以上。専門領域はホテル旅館経営全般。新規開業から業績改善、再生など幅広い。補助金申請では2021年は採択率100％を実現。

施設改修、設備更新等に利用できる補助金の一例

名称	所管	補助率	上限額	締め切り
事業再構築補助金	中小企業庁	1/2または2/3	8000万円（通常枠）	2022年9月頃（第7回）
地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業	観光庁	1/2または2/3	１億円	2022年6月末（2次）
訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業	観光庁	1/2		2022年9月末
民間建築物等における省CO_2改修支援事業	環境省	1/3	5000万円	2022年7月15日
ものづくり・商業・サービス補助金	中小企業庁	1/2または2/3	3000万円	2022年8月18日（11次）
小規模事業者持続化補助金＜低感染リスク型ビジネス枠＞	中小企業庁	3/4	100万円	2022年9月10日（第4回）