

月刊レジャー産業資料

Leisure Industry Data

2019 MARCH
No.630

1968年4月5日第3種郵便物認可
第52巻第3号[通巻630号]
2019年3月1日発行(毎月1日発行)

3

特集

分散型ホテル

ホテル業態としての成立要件

特別企画

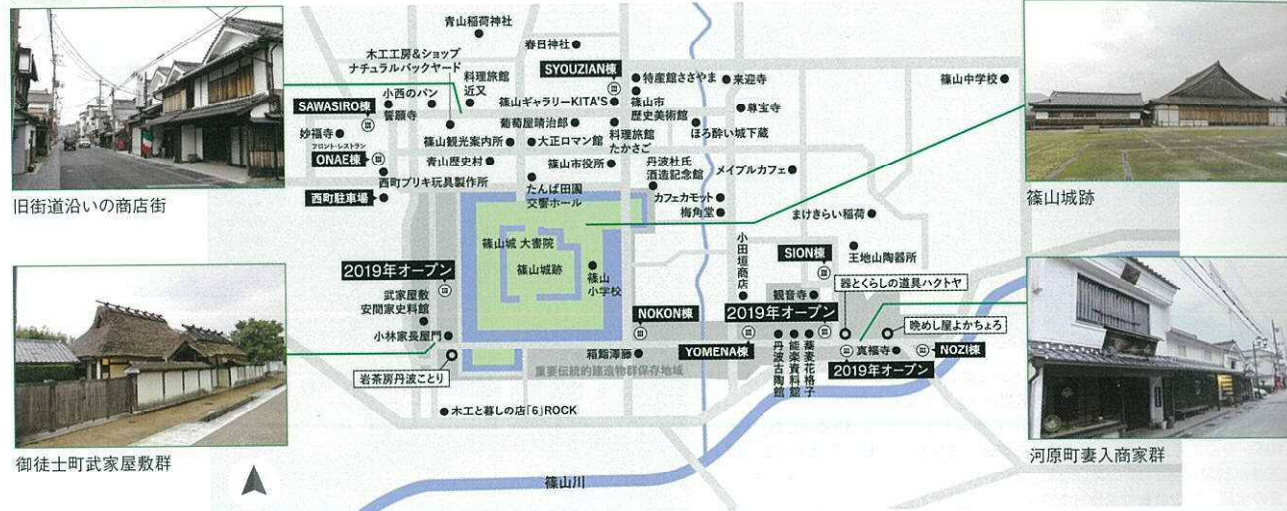
進化するホテルビジネス

総合ユニコム

■図表1—施設概要

名称	ONAE	SAWASIRO	NOZI	SION	SHOUZI-AN	YOMENA	NOKON
立地	西町	西町	河原町	河原町	二階町	河原町	東新町
事業形態	ファンド方式	ファンド方式	サブリース方式	サブリース方式	サブリース方式	サブリース方式	サブリース方式
客室タイプ 面積/定員	101 48㎡/4人 102 54㎡/4人 103 36㎡/2人 104 30㎡/2人 105 41㎡/2人	201 38㎡/2人 202 40㎡/2人 203 61㎡/2人	301 39㎡/2人 302 52㎡/4人	501 150㎡/9人 (1棟貸切)	601 46㎡/2人	701 197㎡/6人 (1棟貸切)	801 107㎡/4人 802 83㎡/2人
特徴	明治期に建てられた元銀行経営者の旧邸宅。フロント・レストラン(40席)を付帯	明治前期の店舗兼住宅を改装。エントランスを入った吹抜け土間の町家づくりは圧巻	江戸末期の長屋を転用し、独立した入口でプライベート性を確保	昭和初期の日本家屋の佇まいを残す戸建て住宅。キッチンもあり、連泊にも向く	インテリアはデザイナー喜多俊之氏がプロデュースし、伝統産業の職人によるコラボレーションが実現	和モダンな内装でリゾートの雰囲気を感じ。6LDKの広いつくりで家族やグループ向け	庭付きの宿泊棟でペット同伴が可能。篠山城跡に近く観光の拠点になるロケーション

■図表2—立地図



兵庫県篠山市
CASESTUDY

篠山城下町ホテル
NIPPONIA

婚礼事業のノウハウを活かした顧客対応で
高い満足度と地域のファンを創出

1. JR福知山線篠山口駅からは無料送迎車で約15分(写真はONAE)

旧邸宅、長屋、町家、武家屋敷……
時代の変遷と特徴的な街並みを網羅

兵庫県篠山市に2015年10月、4棟11室でオープンした「篠山城下町ホテルNIPPONIA」は、16年8月に築100年超の古民家をリノベーションした「SHOUZI-AN」1室を増室、18年8月に1棟貸しの「YOMENA」とペット同伴可能な「NOKON」2室をオープンし、現在7棟15室まで規模が拡大している【図表1】。

今秋までに3棟9室が追加予定で、全体で10棟24室となる【図表2】。20年までは30室にふやす方針だ。

1609年に徳川家康が天下統一に向けた戦いのために築いた篠山城の周囲には計画的に整備された城下町がいまも残り、城跡の西側と南側一帯(40・2ha)は国の「重要伝統的建造物群保存地区」に選定され、武家町や商家町の町割の名残や歴史的建物が風情ある街並みを形成している。

同ホテルはこの城下町全体を一つのホテルに見立て、宿泊を通じて篠山の文化や歴史、地域の暮らしが実感できるのが特徴だ。

今年の拡張によって、静かな住宅街に建つ明治期の旧邸宅の「ONAE」、

古民家再生の
リーディングプロジェクト

同ホテルは、関西圏国家戦略特別区域の特区事業として「歴史的建築物に係る旅館業法施行規則の特例」を受け、特区内に分散した複数の宿泊施設を1か所のフロントで管理・運営する画期的な取り組みとしてスタート。昨年「1棟1帳場(フロント)」の原則が見直された旅館業法改正では、旅館営業1件、簡易宿所営業4件の計5件でそれぞれ個別に取得していた営業許可を、「分散型ホテル」として1件の旅館・ホ

テル営業に切り替えて取得した。チェックイン・アウトの流れは、まず宿泊客はフロントのあるONAEでチェックインを済ませて鍵を受け取ってから、宿泊棟に向かう。最も遠いNOZIまでは徒歩で30分ほど。歩きながら街並みの変化を楽しむのもいいし、送迎を頼めば車で5分ほどで着く。チェックアウトは、ONAEにあるレストランで朝食時に会計を行ない、退室の際にフロントに電話して鍵は客室に置いたままでよいと、返却の手間はかからない。

フロントを共有した場合に求められる駆けつけ要件は車で約10分の距離とされ、同ホテルの場合はSAWASIROにスタッフが常駐し、各室に設置された緊急ボタンを押すとスタッフが速やかに対応できるようにしている。

もう一つ画期的とされるのが、古民家の改修で課題となっていた資金調達をファンドを通じて実現した点。今回のケースでは、(一社)ノオトが設立したSPC(株)NOTEリノベーション&デザインが、(株)地域経済活性化支援機構、(株)日本政策投資銀行および(株)リサ・パートナーズが共同で組成した観光活性化マザーファンドと(株)馬銀行から投融資を受けている。

事業スキームは、SPCによる所有

婚礼事業の「個別化」を強みに、
ニーズの先読みと事前調整を徹底

と建物オーナーからNOTEが賃借しているケースがある。いずれもパリューマネジメント(株)が10年間の定期借家契約により一括賃借して、運営を行なうという仕組み。今年拡張する3棟もサブリース方式を採用する。

パリューマネジメントは、老舗料亭旅館や文化財などの歴史的資産を活用した婚礼・レストラン・宿泊事業を手がけ、京都・大阪・神戸などで16施設を運営している。

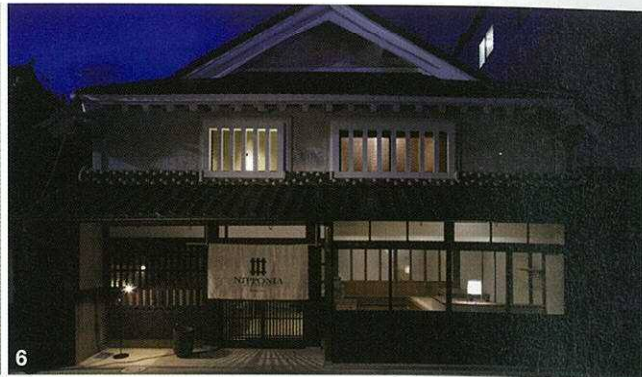
同ホテルで特筆すべきは、各棟の歴史的な価値もさることながら、婚礼事業で培われたパリューマネジメントならではの高い運営力である。同社の結婚式のスタイルは「個別化」をキーワードにしたオリジナルのプランニングに定評がある。プランナーは新郎新婦との打合せを重ね、さまざまなニーズを引き出していく。

分散型ホテルもまた、街に点在しているがゆえにそうしたきめ細やかな対応が求められる。「結婚式は新郎新婦、その家族にとって一生に一度です。NIPPONIAを訪れるお客さまにも、今回の旅行が一生に一度の思い出になるように、婚礼事業の強みを宿



YOMENA

8.701 / 2階建ての邸宅を貸切りできる。アンティークな家具が古民家に溶け込む
NOKON
9.801 / キッチンを併設。愛犬専用の設備やアメニティも充実



SAWASIRO

6.漆喰仕上げの外壁や出格子窓が映える。リノベーションのコンセプトは「建物が最も輝いていた時代の趣や風情を取り戻すこと」
NOZI
7.302 / 古きよき時代の暮らしを体感できるように、当時の釜や木製の五右衛門風呂をあえて残した



ONAE

2.104 / 建物を支える梁を間近に感じられる貴重な1室。女中の部屋として使われていたという。全室にテレビや時計は置かず、非日常を演出する
3.102 / 蔵をリノベーション。2階の床を半分取り除いてロフト仕様にした
4.101 / かつて客人をもてなした茶室を改装。昔ながらの違い棚や床の間、網代天井が綺麗に残されている
5.食の宝庫・篠山の食材を使ったフレンチを提供するレストランは畳の間を改装



都市部のホテルのように稼働率を上げるために安売りしても、多くの人が来るには限らない。だからこそ、常に高単価を維持する必要があるのだ。

宿泊の客層は40歳〜50歳代の旅慣れた女性が多く、「古民家に泊まりたい」「おいしい料理が食べたい」「のんびりしたい」といった宿泊施設に対する目的性が高いという。平均滞在人数は2.3人で、客単価ではおよそ3万円となっている。

今年夏と秋に予定している増室によつて、ADRのターゲットは7万〜8万円まで引き上げたいとする。それと同時に連泊需要の喚起にも取り組み、2泊目の体験アクティビティを準備していく考えだ。

篠山市は歴史的文化財、豊かな自然、ブランド力のある特産品、豊富な食文化など観光資源や四季の魅力に恵まれており、京阪神地域から車・電車で片道1時間程度とアクセスもよいため、年間240万人の観光客が訪れている。そのうち宿泊客はわずか5%で、日帰り観光でも点在する観光地を巡るため滞在時間が短いのが実態である。

地域が抱えるこうした課題に対して、17年に締結したNOTE、パリューマネジメント、西日本旅客鉄道(株)の3社による業務協力のもと、京都・

泊事業にも展開しています」と、同社店舗統括部ゼネラルマネージャーの池上順一氏は話す。

その言葉を象徴しているのが「旅マエ」「旅ナカ」「旅アト」の旅行フェーズにおける丁寧な顧客アプローチだ。同社では、本社に「NIPPONIA総合窓口」を設置。単なるコールセンターやホテル案内ではなく、篠山を含め運営するNIPPONIAの問合せに対応している。

最も力を入れる旅マエでは、宿泊日の1週間〜3日前に予約客と電話連絡をとり、チェックインまでの過ごし方や料理の希望、旅行の目的などさまざまなニーズを聞いて、地元のお勧めの店舗を案内したり、必要であればアクティビティの手配をしたり、サプライズの用意や観光案内の送付といった、ニーズの先読みと事前調整を徹底している。

これによつて、宿泊客が安心できるのはもちろん、現場のスタッフにとつても到着前に顧客の期待値を知り、対応を整えておくことができる。

そして旅ナカでは、現場スタッフにより事前の情報に基づいたサービス提供がなされるとともに、当日のスケジュールに応じた微調整が図られている。

大阪に連泊する観光客を対象に、そのうちの1泊を足を伸ばして古民家体験ができるような旅行商品づくりや観光ルートの形成に向けた協議が進められている。

一方、パリューマネジメントは全国に117地区ある重要伝統的建造物群保存地区を中心に200エリアで、歴史的資源を活用した観光まちづくりの推進を目指す。古民家再生は単独では収益性の確保がむずかしいが、分散型ホテルであれば複数の物件により営業面積をふやすことでこれをクリアできる。稼働率はマーケットに応じるが、高単価をモデルとしつつ、事業の継続性を担保するには、最低10室以上が望ましいという。その考えのもと、昨年相次いでオープンした

「古民家を活用した宿泊施設は今後ますますふえ、古民家であることだけでは価値とはいえなくなるでしょう。これからはホテルとしての高いクオリティと街を巻き込んだ体験による「滞在価値」が問われてきます。われわれのゴールはこの2つを追求し、地域のファンをふやしていくことです」と、池上氏は抱負を語る。

開業時から客室稼働率は40%を目標にしつつ、ADRは6万5000〜7万円と高い水準で推移している。基本プランは1泊2食付のオーベルジュスタイルとなる。

古民家の改修は着工してみないと工期が読みにくいいため、増室時に早い段階から開業日を決めて予約を受け付けられないという特殊な事情もあり、稼働率を上げさせるのは簡単ではない。

こうした一連の仕組みは、ホテル専門の会社でもあまり見当たらない。

ADRは6万円台後半〜7万円 商品造成や観光ルートづくりにも着手

とりわけ距離感の近いサービスを心がけており、1組の顧客に対する接客時間やスタッフ人員は一般的なホテルとは比べ物にならないため、密度の高い関係が築ける。もつとも、外部からの問合せをすべて本社で対応しているから、目の前の顧客に集中できるというわけだ。

旅アトでは、CRMの一環として次の旅行のきっかけとなるような旬の情報を提供し、リピートを促進している。並行して、今年導入されたホテル管理システム(PMS)を使い、施設間の送客などスケールを活かした取組みにもトライしていくという。

「古民家を活用した宿泊施設は今後ますますふえ、古民家であることだけでは価値とはいえなくなるでしょう。これからはホテルとしての高いクオリティと街を巻き込んだ体験による「滞在価値」が問われてきます。われわれのゴールはこの2つを追求し、地域のファンをふやしていくことです」と、池上氏は抱負を語る。