

岡山湯郷温泉の旅館「ゆのごう美春閣」(以下、美春閣。所在地岡山県美作市)は、新たなターゲット顧客として「三世代家族客を中心とした個人客」を設定し、その開拓に取り組む、大きな成果を上げた。

2002年創業の美春閣は、湯郷温泉の高原に位置する県内最大級の本格和風温泉旅館(客室数84室)で、大浴場、露天風呂、野天・四季の湯など、朝夕合わせて最大8種類の温泉が楽しめる。

日本生産性本部では、平成30年度に観光庁の「宿泊業の生産性



美春閣の外観

向上推進事業」を受託し、全国四つの旅館・ホテルでのコンサルティングと、全国15カ所での生産性向上に関する実践型講座「ワークショップ(ベーシック、アドバンス、マーケティングの3種類)」を開催した。ワークショップに参加した旅館・ホテルは、生産性向上の進め方、現状分析の方法、改善活動の実施方法、継続のための方法、継続のための改

### ゆのごう美春閣

## 「三世代家族客を中心とした個人客」を開拓

「ゆのごう美春閣」の顧客層をターゲットとした。従来の、団体客の減少で売上高が減少傾向にあった。団体客の中でも低価格の顧客層をもてなしを得意としていた。これらの強みを生かして、価格競争からの脱却と客単価向上をねらうとして、個人客の中でも三世代家族客を新たなターゲットとすることとした。

三世代家族客に魅力的なプランを開発するために、「おもてなし」をテーマに、顧客目線で宿泊体験のシナリオを描いた。イメージしているものに変えていく。三世代家族客にアピールするプロモーションムービーもホームページ内に設けた。検索エンジンに掲載される自社のキャッチフレーズも「家族三世代で楽しむ本格和風温泉旅館」に変更した。

これらの対策を実施した結果、「三世代家族客」向けプランは、2018年度に前年対比で販売数量は2.3倍、販売金額は1.7倍に増えた。自社ホームページ経由の個人客の予約も増加した。

「ゆのごう美春閣」の顧客層をターゲットとした。従来の、団体客の減少で売上高が減少傾向にあった。団体客の中でも低価格の顧客層をもてなしを得意としていた。これらの強みを生かして、価格競争からの脱却と客単価向上をねらうとして、個人客の中でも三世代家族客を新たなターゲットとすることとした。

三世代家族客に魅力的なプランを開発するために、「おもてなし」をテーマに、顧客目線で宿泊体験のシナリオを描いた。イメージしているものに変えていく。三世代家族客にアピールするプロモーションムービーもホームページ内に設けた。検索エンジンに掲載される自社のキャッチフレーズも「家族三世代で楽しむ本格和風温泉旅館」に変更した。

これらの対策を実施した結果、「三世代家族客」向けプランは、2018年度に前年対比で販売数量は2.3倍、販売金額は1.7倍に増えた。自社ホームページ経由の個人客の予約も増加した。



永山久徳・ゆのごう美春閣代表取締役社長の話

今回の改善活動では、自分たちの強みをもう一度分析して見直した。おじいさま、おばあさまがいらっしゃったときにどう対応すればいいか、小さいお子様にはどういうサービスが必要かといったことは、ノウハウとしては蓄積されていたが、従業員全体には共有化されていなかった。今回、それらを整理して、誰でもわかる、三世代の「おもてなしシナリオ」を体系化することができ、大変役に立っている。訴求ポイントをしっかり整理したうえで、各予約サイトにおいて、三世代プランの販売を行ったところ、昨年の夏以降、売上が大変増えている。我々が持っていた強みや、我々が積み上げてきたノウハウをお客様にわかりやすく伝えられたのではないかと考えている。今後は、普段、旅館を使い慣れていない世代の方にも訴求するポイントを整理し、発信していきたい。

「おもてなしシナリオ」を書き出してみると、顧客価値向上のヒントが出てくる。部署ごとの業務の繋がりも「見える化」され、フロントの担当者も接客も担当するといった多能工化も図れる。中小企業が多い宿泊業では小さな成功体験を積み重ねることが重要だ。成功体験が積み重なると、知識も経験も増え、その結果、能力も意欲も高くなる。今回の取り組みは、こうした成功体験を得る、よいきっかけになったのではないかと。今後は、従業員の自主的、自立的な取り組みによる、新たなサービスプランの開発に期待したい。

## 顧客価値向上による生産性向上を



観光庁の「宿泊業の生産性向上推進事業」で中心的な役割を担った鈴木康雄・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話

今回の事業では、業務改善などの分母改善による生産性向上だけでなく、付加価値、売上、客数を増やす、分子改善による生産性向上にも取り組んだ。短期間で成果を上げる

という制約もあり、すでに持っている自社の経営資源で活用されていないものに注目してみた。美春閣は、定員数の多い客室を多く持ち、家族客に対してのきめ細かいおもてなしという強みを持ちながら、団体客を主なターゲットとしていて価格競争に陥っていた。売上や客数を増やすには、今持っている自社の強みは顧客価値として顧客に認めてもらえるものなのか、認めてもらえるものであるならば、それを顧客にどう伝えるか、を見極めることが重要だ。

「おもてなしシナリオ」を書き出してみると、顧客価値向上のヒントが出てくる。部署ごとの業務の繋がりも「見える化」され、フロントの担当者も接客も担当するといった多能工化も図れる。中小企業が多い宿泊業では小さな成功体験を積み重ねることが重要だ。成功体験が積み重なると、知識も経験も増え、その結果、能力も意欲も高くなる。今回の取り組みは、こうした成功体験を得る、よいきっかけになったのではないかと。今後は、従業員の自主的、自立的な取り組みによる、新たなサービスプランの開発に期待したい。

「おもてなしシナリオ」を書き出してみると、顧客価値向上のヒントが出てくる。部署ごとの業務の繋がりも「見える化」され、フロントの担当者も接客も担当するといった多能工化も図れる。中小企業が多い宿泊業では小さな成功体験を積み重ねることが重要だ。成功体験が積み重なると、知識も経験も増え、その結果、能力も意欲も高くなる。今回の取り組みは、こうした成功体験を得る、よいきっかけになったのではないかと。今後は、従業員の自主的、自立的な取り組みによる、新たなサービスプランの開発に期待したい。