

リニューアルは オペレーション検証後に 具体的プランを実施する



(株)バニラ 事業開発部部长
清松寛史氏

レジャーホテルの競争力を高め、目標とする売上げを維持していくためには、定期的なリニューアルが必要不可欠と業界ではみなされてきた。しかし、これまで業界の常識に異を唱えて、独自の考え方に基づいてリニューアルを実施しているのが(株)バニラである。今回は、同社のリニューアル(空調や配管などの設備の老朽化に伴う修繕は除く)を紹介する。

リニューアルの実施は 売上げと営業利益をみて 判断する

バニラでは、ハードのリニューアルを行なうかどうかはホテルの売上げと営業利益をみて判断しているが、売上げと営業利益率が目標数値を下回ったからといって、すぐにハードのリニューアル計画に取りかかることはない。つまり、“リニューアルありき”という発想はもっていない。

レジャーホテル業界ではこれまで、売上げが落ちてくるとリニューアルを行なうことが多かったが(近年は融資環境の悪化からリニューアル資金を調達できず、限られた予算でしか改装ができないケースが多いが)、バニラでは売上げ低

迷の徹底的な原因究明を行なう。

具体的には、まずオペレーションや販促等(たとえば、繁忙時のルーム清掃が対応できていないため、お客さまを取りこぼしていないか? 販促POPの内容がお客さまへ正確に伝わっているか? など)の問題や課題等を現場の支配人が一つ一つ検証を積み重ね、問題点や課題等を抽出していき、解決していく。次に、競合ホテルと比較し料金や時間システムが大幅に乖離していないかどうかを検証する。その際、注意しなければいけないのは、単に料金が乖離しているかどうかではなく、建物の古さや設備の充実度も考慮して、検証することが必要である。

上記の検証を行ない、それでも売上げが改善されない場合に、始めてハードのリニューアル計画に取りかかる。

売上げが落ちると、安易に料金を下げたり、ハードのリニューアルに依存するホテルは多いが、同社事業開発部部長の清松氏は「売上げ減少の原因を究明せずに、安易に料金を下げたり、時間を長くするなど、最終手段であるこれらのことを最初にやってはいけません」と安易な対策に警鐘を鳴らす。

リニューアル計画といえば、一般的に

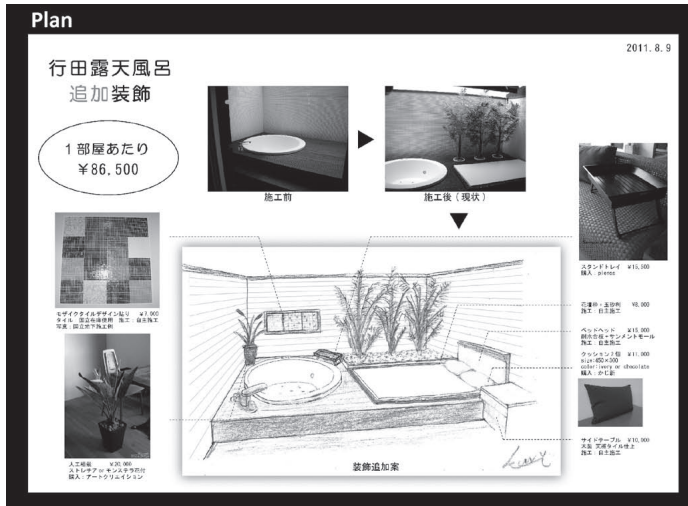
は内外装などのハード面のリニューアルを示すが、バニラではソフト面(オペレーション)のリニューアルの重要性を指摘する。同社では、売上げ減少がオペレーション上の問題である場合、また売上げが目標数値をクリアしている間は、リニューアルは行なわないという明確な方針を貫く(設備の老朽化に伴う修繕等は除く)。

費用対効果を重視し、 最小の費用で、最大の効果が 得られるリニューアルを計画

リニューアルの実施にあたっては、
①どの程度のリニューアルを実施したら、売上げがどのくらい上がるか
②立地に見合った売上げを達成するために必要なリニューアルは何か

この2つの観点からリニューアル内容を決めることになるが、最も重視するのが費用対効果である。

そのリニューアル実例をひとつ紹介しよう。同社では2010年3月に東村山店のリニューアルを実施することになった。露天風呂付帯の特別室の売上げがピーク時の140万円から70万円(月額)へと大幅に減少したためだ。そこで実施したの



パニラが設計を行なった行田店のリニューアル例

が、①全客室への人工温泉の導入、②露天風呂の改装（サンシェードの設置、床・壁の塗装や装飾品の追加変更等）、③「人工温泉」「露天風呂改装」の大々的なPR（新規看板設置、既存看板デザインの変更、地域配信メールの活用等）などで、総コストは約500万円を要した。リニューアルの結果、特別室は売上げが30%アップしたばかりでなく、ホテル全体の売上げも10%もアップしたのである。

「リニューアルでは、お客さまにどうアピールできるかを最も重視しています。たとえば、部屋のクロス替え程度では、販促面ではPRしづらく、その内容をお客さまに伝えるのはむずかしい。せっかく投資するなら、お客さまに最大限アピールできるリニューアルを行なうのがパニラの方針です。そのためには自分のホテルをしっかり把握していなければなりません」（清松部長）。

他のホテルオーナーなら、どのようなリニューアルを行なっただろうか。回転率が落ちた特別室のみか、もしくは数室だけのリニューアルにとどまっていたのではないだろうか。400万～500万円をかけて特別室を改装すれば、それなりに豪華な部屋ができ、特別室の回転率は確かに上がるだろうが、その効果は1室のみで限定的である。リニューアル後の販

促キャンペーンを行なうにしても、特別室のみのリニューアルオープンでは客に対するインパクトは弱い。それに比べ全客室に人工温泉を導入すれば大々的にPRでき、客への訴求力は格段に大きい。限られた予算のなかで再投資を行なうため、投資効率を最大限に意識した効果的なリニューアルを実施するというのがパニラの基本戦略である。

現在の融資環境が厳しいなか、大規模なリニューアルが行なえないのであれば、看板や内外装を昭和風にしてレトロ感を強調したり、バスルームの変わりに浴衣を採用するなど、ホテルの古さを強みにするリニューアルも有効だという。あるいはまた、観葉植物などの汎用品の小物を効果的に配置することも費用対効果は高い。部屋のインテリア、備品にもひとつ1つこだわること、POPの見やすさなど、ホテルとしてお客さまに対する「おもてなしの心」をしっかり行なうことが重要であると指摘する。

**社内へ設計部門を抱え
スピーディーで、安い
改修工事が強み**

パニラは、レジャーホテルの運営コンサルティング業務の一環として、リニューアル計画についても請け負っている。

リニューアルについての同社の強みは、デザイン部門を社内に設置していることだ。そのため、ソファやクロスの張替えなどについて支配人は気軽に相談ができ、改修コストも外部の設計事務所に依頼するよりも安く、かつ迅速にできるというメリットをもつ。

リニューアルを行なう際の重要なポイントは、ホテルオーナーが何をしたいか、具体的な考えをもつことだと清松部長は強調する。たとえば、映像を強化する場合、テレビの設置場所はソファとベッドの両方から見える場所が必須であったり、フードメニューを強化するのであれば、食事のしやすいテーブルの高さにするなど、そのホテルならではのこだわりが必要となる。

厳しい経営環境下、リニューアル計画について悩みを抱えているオーナーは多い。ローコストリニューアルに豊富な経験を持つパニラに相談すれば、最善の解決策を導いてくれるだろう。

「莫大な費用を掛けてリニューアルを行なうのはもったいないという発想のもと、まずは費用効果の高いものからやっています。当社のこれまでのリニューアル実績を踏まえ、オーナー様のご要望に対応できると思いますので、お気軽にお問合せください」（清松部長）。