【抜粋版】かんぽの郷庄原 経営状況等分析調査

㈱瀬戸内ブランドコーポレーション_2020/09/30

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

【はじめに】かんぽの郷庄原の必要性について

かんぽの郷庄原は2001年に開業以来、庄原の観光産業の担い手として地域経済の発展に貢献し、
長きにわたり庄原観光の中心拠点として全国の旅行客を受け入れてきました。
また同時に、地域住民の憩いや活動の場としても活用され、市の中心的な拠点施設としてなくては
ならない存在となっています。これを保持発展させていくことは庄原市の将来発展に必要なものと考え
今後の発展計画を構想しました。

かんぽの郷庄原の機能と効果

庄原市観光の活性化

- 庄原観光の中心拠点として維持拡大していくことによる庄原市の観光振興への寄与
- 「観光都市庄原」の情報発信拠点であること

市民による施設活用の維持

- 市民による温浴施設利用
- 市内各団体によるコンベンション機能利用
- 市民・各団体による宴会・飲食利用
- 庄原市帰省客の宿泊受け入れ
- 市外賓客受け入れ
- 市民イベント等への会場供出

雇用の保持・拡大機会の維持

- 市内雇用の確保と拡大機会
- 障害者雇用維持
- インターン受け入れ

市内経済効果

- 飲食・施設整備・運営等での市内事業者との契約
- イベント、祭り等への協賛

災害インフラとしての利用

- 災害時における避難施設としての利用

Setouchi Brand Corporation Inc. All rights reserved. | CONFIDENTIAL

1.経営分析

かんぽの郷庄原の現状を分析し、「解決すべき課題」を抽出する

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-1_財務分析

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-1-1_業績の推移

売上高は減少傾向にある。郵政手数料が大きな重荷。

宿泊部門の売上高は4年連続で減少する中で、とりわけ日本郵政に支払う受託業務手数料の負担が重い。
受託業務手数料を除くと赤字幅は大幅に減少する。

（千円）

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
売上高①	736,747	723,899	695,312	645,757
売上原価②	228,294	217,298	206,105	183,328
売上総利益③=①-②	508,453	506,601	489,207	462,429
販売費及び一般管理費④	574,896	567,574	556,148	536,145
人件費	333,229	323,758	309,057	304,177
修繕費保守料	8,399	6,507	4,045	4,584
外注費	20,315	17,187	17,378	17,338
広告宣伝費	8,224	7,375	7,403	6,499
車両維持費	5,837	5,614	5,238	3,628
水道光熱費	99,956	113,563	121,367	115,905
その他物件費	35,430	31,602	31,259	30,397
受託業務手数料⑤	62,415	61,377	58,917	52,735
減価償却費	1,091	591	1,484	882
営業利益⑥=③-④	▲ 66,443	▲ 60,973	▲ 66,941	▲ 73,716
受託業務手数料除く営業利益③-(④-⑤)	▲ 4,028	404	▲ 8,024	▲ 20,981

※その他物件費･･･消耗品費、通信費、保険料等

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-1-3_事業PL①：コストの最適化

売上に連動しない、やや硬直化した費用運用がみられる。

2020/3期予算と決算を比較すると人件費(人材派遣料を含む)を除き、全体では大幅な予算超過はない。
一方予算はあくまで売上高754百万円を目指すための予算であり、
売上の達成が困難な場合、経費支出も見直すなどフレキシブルな対応が不可欠である。

(千円)	2020/3期決算	ウエイト	2020/3期予算	ウエイト	差異
売上高	645,757	100.0%	754,600	100.0%	▲ 108,843
売上原価	183,328	28.4%	216,019	28.6%	▲ 32,691
売上総利益	462,429	71.6%	538,581	71.4%	▲ 76,152
役員報酬	282,482		292,463		7,725
人材派遣費	17,706		0		
福利厚生費(課税+非課税)	3,989		4,614		▲ 625
消耗品費	8,503		8,029		474
事務用品費	1,854		2,078		▲ 224
地代家賃	244		0		244
保険料	5,706		5,594		112
修繕費保守料	4,584		3,656		928
外注費	17,338		17,376		▲ 38
備品費	183		431		▲ 248
租税公課	1,578		1,505		73
減価償却費	882		1,008		▲ 126
退職引当金	0		0		0
旅費交通費	468		157		311
通信費	2,306		3,040		▲ 734

	2020/3期決算	ウエイト	2020/3期予算	ウエイト	差異
水道光熱費	115,905		115,812		93
支払手数料	4,119		3,867		252
荷造運賃	62		10		52
広告宣伝費	6,499		5,807		692
接待交際費	343		241		102
図書費	37		36		1
研修費	178		108		70
車両維持費	3,628		5,079		▲ 1,451
開発費					▲ 6
諸会費					▲ 249
寄付金	18		18		0
リース料	2,046		2,040		6
検査料	1,343		1,316		27
雑費	600		490		110
販売費および一般管理費計	483,410	74.9%	475,839	63.1%	7,571
営業利益	▲ 20,981	-3.2%	62,742	8.3%	▲ 83,723
受託業務手数料	0		64,142		▲ 64,142

予実差はほぼ人件費増分のみ

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-1-3_事業PL②：コスト削減

コスト削減のポイントは人件費と水道光熱費。

売上高に対する費用を見ると、この4年間で売上原価は2.6ポイントの改善に対し、
販管費は5.3ポイントの悪化。その販管費悪化の主要因は人件費と水道光熱費。

（千円）

	金額				売上高に対するウエイト(%)				
	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2017/3期①	2018/3期	2019/3期	2020/3期②	②-①
売上高	736,747	723,899	695,312	645,757	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%
宿泊売上	428,803	429,248	408,768	384,884	58.2%	59.3%	58.8%	59.6%	1.4%
日帰り売上	196,494	189,435	184,963	184,783	26.7%	26.2%	26.6%	28.6%	1.9%
売店売上	81,206	75,451	70,547	57,587	11.0%	10.4%	10.1%	8.9%	-2.1%
その他売上	30,244	29,765	31,034	18,503	4.1%	4.1%	4.5%	2.9%	-1.2%
売上原価	228,294	217,298	206,105	183,328	31.0%	30.0%	29.6%	28.4%	-2.6%
客室料原価	12,591	11,404	11,139	10,457	1.7%	1.6%	1.6%	1.6%	-0.1%
食事・飲料原価・消耗品	141,518	137,521	128,679	118,873	19.2%	19.0%	18.5%	18.4%	-0.8%
売店原価	59,533	55,264	51,336	41,890	8.1%	7.6%	7.4%	6.5%	-1.6%
その他原価	14,652	13,109	14,951	12,108	2.0%	1.8%	2.2%	1.9%	-0.1%
売上総利益	508,453	506,601	489,207	462,429	69.0%	70.0%	70.4%	71.6%	2.6%
販売費及び一般管理費	512,481	506,197	497,231	483,410	69.6%	69.9%	71.5%	74.9%	5.3%
人件費	333,229	323,758	309,057	304,177	45.2%	44.7%	44.4%	47.1%	1.9%
修繕費保守料	8,399	6,507	4,045	4,584	1.1%	0.9%	0.6%	0.7%	-0.4%
外注費	20,315	17,187	17,378	17,338	2.8%	2.4%	2.5%	2.7%	-0.1%
広告宣伝費	8,224	7,375	7,403	6,499	1.1%	1.0%	1.1%	1.0%	-0.1%
車両維持費	5,837	5,614	5,238	3,628	0.8%	0.8%	0.8%	0.6%	-0.2%
水道光熱費	99,956	113,563	121,367	115,905	13.6%	15.7%	17.5%	17.9%	4.4%
その他物件費	35,430	31,602	31,259	30,397	4.8%	4.4%	4.5%	4.7%	-0.1%
減価償却費	1,091	591	1,484	882	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	0.0%

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-1-3_事業PL③：コストの最適化

一方、誘客施策の不在などかけるべきコストをかけていない点も。

一方、営業活動はほとんど行われておらず、「かんぽ」ブランドを前面に日本郵政のPRに頼った営業となっている。
ヒアリングでは、販促のための商品企画や当施設独自の情報発信など
自社努力をしようとしても、日本郵政の承認や判断が求められ、したくても出来ないのが実情である。
その結果、広告宣伝費（主にチラシ印刷）のみが計上され、旅費交通費も極めて少額である。

（千円）

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
旅費交通費	227	119	329	468
広告宣伝費	8,224	7,375	7,403	6,499

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-1-3_事業PL④：コストの最適化

前述の各課題を解決し損益分岐点売上を下げれば コストコントロールで実質黒字実現は可能な、軽微な 赤字経営状態と言える。

コロナ禍の経営は、対策コストの増加や2020年度上期における営業自粛に伴う借入による負担増など、一層経営の不安定化を招く恐れがあり、体質強化を図る必要がある。
赤字体質は脱却できていないがコスト削減努力により損益分岐点売上を下げてきた。
仮に前期において、**水道光熱費を25%削減、現行人員体制での業務遂行(人材派遣料の削減)を実行できれば、損益分岐点売上は6億円程度で、実質黒字が実現できる。**

損益分岐点売上高 ＝ 固定費 ÷(1－(変動費 ÷ 売上高)

（千円）

	2017/3期①	2018/3期	2019/3期	2020/3期②	②-①
売上高	736,748	723,898	695,311	645,757	▲ 90,991
固定費	403,646	405,694	403,233	375,579	▲ 28,067
うち人件費	249,592	247,931	237,208	217,321	▲ 32,271
変動費	337,129	317,801	300,103	291,159	▲ 45,970
営業損益	▲ 4,027	403	▲ 8,025	▲ 20,981	
損益分岐点売上高	744,172	723,180	709,430	683,965	▲ 60,207

水道光熱費 25%削減
人材派遣料 削減

2020/3期
645,757
346,603
217,321
273,453
25,701
601,178

※算定にあたっては受託業務手数料を含めていない

※固定費・・・人件費(パート社員給与・人材派遣費除く)、水光熱費、外注費等
※変動費・・・人件費(パート社員給与・人材派遣費)、消耗品費、広告宣伝費等、

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

「守り」から「攻め」の戦略的経営への転換

①受託業務手数料の設定条件見直し

宿泊事業に利益が出れば、庄原市にもメリットが出る共存共栄体制の確立が必要となる。

②メリハリの利いた費用予算管理

目標の進捗状況、費用対効果を意識した柔軟性のある予算支出の実践が必要となる。

③「かんぽの郷庄原」時代の負の遺産の排除

日本郵政から認められなかった売上増加策、コスト削減効果のある投資・費用支出の実行が　必要となる。

④顧客獲得に目を向けた攻撃的な費用予算配分

「かんぽ」ブランドから脱却し、「来訪された人をもてなす」内向きの姿勢から、自社PRを外に向け発信し「顧客を呼び込む」活動を行う。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-2_部門別分析

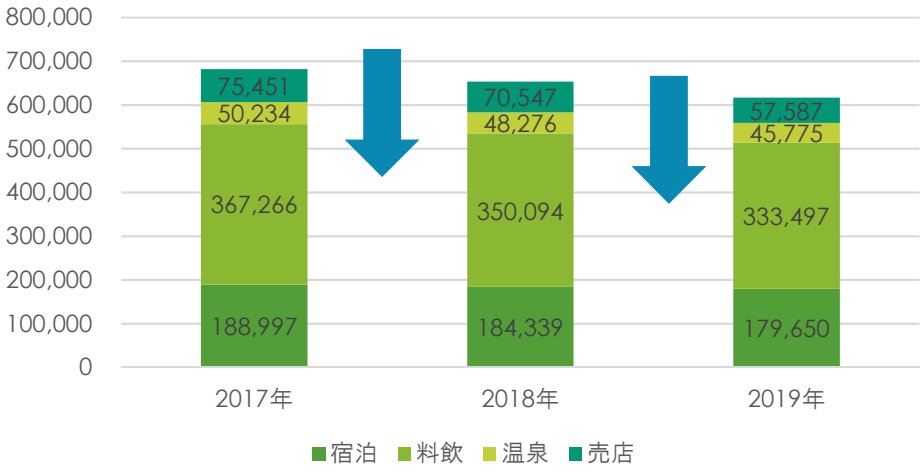
Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-2-1_全体像①：売上

部門ごとの課題解決で売上減少に歯止めをかけ、増収増益への転換を図る

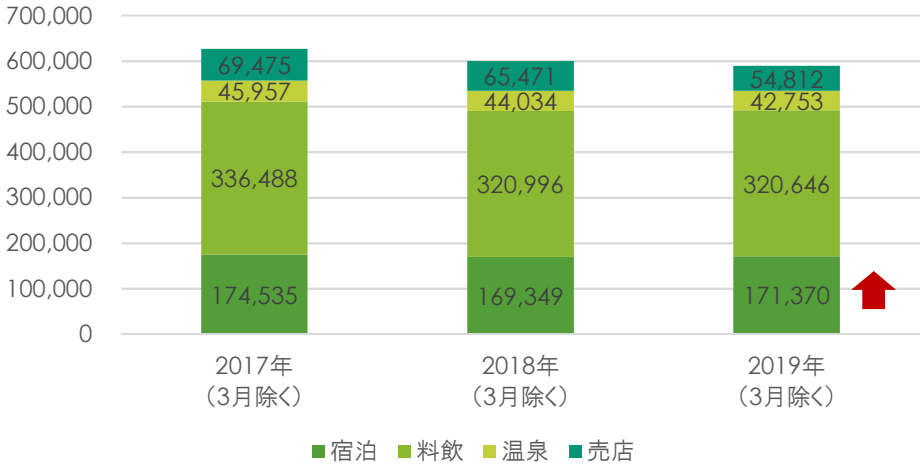
各部門とも売上高は減少傾向が続いている。2019年度については、2020年2月まで宿泊は前年比増、料飲は前年比同水準で推移していたが、コロナの影響により年間では減少に転じた。
各部門ごとに必要な施策を行うことで、売上を増加させることが求められる。

売上高推移（12ヶ月累計）



コロナ影響を加味し、2020年3月の実績を除いて比較

売上高推移（11ヶ月累計）　（千円）



Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-2-1_全体像②：利益

利益率を向上させ、ホテル全体の収益体制を構築する

宿泊・宴会・レストランを有するシティホテルのGOP率は15%が（優良）モデル指標となるが、
かんぽはわずか0.3%であり、利益率向上施策が必要となる。収益改善については、利益率の高い
「宿泊部門」と「温泉部門」の強化が最短距離だが他各部門においても各種施策の実施により
部門売上利益の改善を見込むことができる。

単位：千円	宿泊	料飲	売店	温泉	その他
売上	171,374	330,647	54,812	42,350	18,220
原価	10,132	111,205	40,411	649	8,075
人件費	38,238	141,584	7,901	0	0
販管費	29,312	4,653	0	0	0
部門利益（率）	**93,793（54.7%）**	**73,205（22.1%）**	**6,500（11.9%）**	**41,701（98.5%）**	**10,145（55.7%）**
管理人件費	54,450				
水光熱費	107,774				
施設管理費	31,517				
販売費	9,325				
一般管理費	20,527				
GOP（率）	**1,750（0.3%）**				

※2019/04～2020/02の11ヶ月実績を、弊社にて部門別に振り分け
※GOP＝Gross Operation Profitの略。ホテルの運営利益。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

組織体制の見直し、マルチタスクによるスリム化

収益体制を強化するには、スタッフのマルチタスク化が必要。
現状、複数部門の業務を対応できるスタッフは1割にも満たない（ヒアリング結果より）。
組織体制を見直して生産性を高める必要がある。

部門	課	課長	代理	係	係長	社員	契約	パ日	パ時	アル	備考
ホテル事業部門	営業管理課	1	3	総務係			1				担当間に互換性は低い 営業専担者は不在 SNS発信1名のみ
				売店係			4				
				フロント係		2	1				
				予約係			2				
				販売促進係					3		
				夜警係							
	料飲課	1	1	料飲係							
	施設管理課		1	維持管理係		2	1		8		
				客室係	1		2		14	1	
	調理課	1	2	調理係	2	5	1	1	1		総料理長は和食担当 料理人がサラリーマン化している
				洗浄係					5	13	
公園事業部門	施設維持管理課	1		管理係	1						
	収益施設管理課		1								
合計		4	8		4	10	16	7	34	22	

課・係が多いことが、縦割り組織になっている要因の一つと考えられる。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

遊休資産を活用して売上獲得機会を増やす

遊休資産や敷地の有効活用がなされていない。広大な敷地がかんぽの郷庄原の他にはない強みでもあり、
活用し収益に繋げていくべき。単独事業者での活用が難しい場合は、不動産やイベントスペースとして
貸し出すなど複数事業者での活用も検討。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

部門別の課題をつぶす施策実行による ホテル全体の収益最大化へ

①宿泊部門

繁閑に応じた最適な販売施策の実施、ハイシーズンの収益最大化策。
生産性向上に向けた取組強化。

②料飲部門

地元利用の強化による客数の底上げ。多能化、効率化による人件費率の低減。

③売店部門

物販販売以外の機能拡充、生産性向上に向けた取組強化。

④温泉部門

集客施策を幅広く展開し、客数を増やすことに傾注。

⑤営業・商品部門

価格・商品・販売の各戦略の見直しと再構築による積極的な営業施策の実行。

⑥組織体制

各部門のマルチタスク化と営業部門の新設により効率性向上や商品力と販売力の強化を図る。

⑦その他

未活用の資源の活用による収益拡大。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

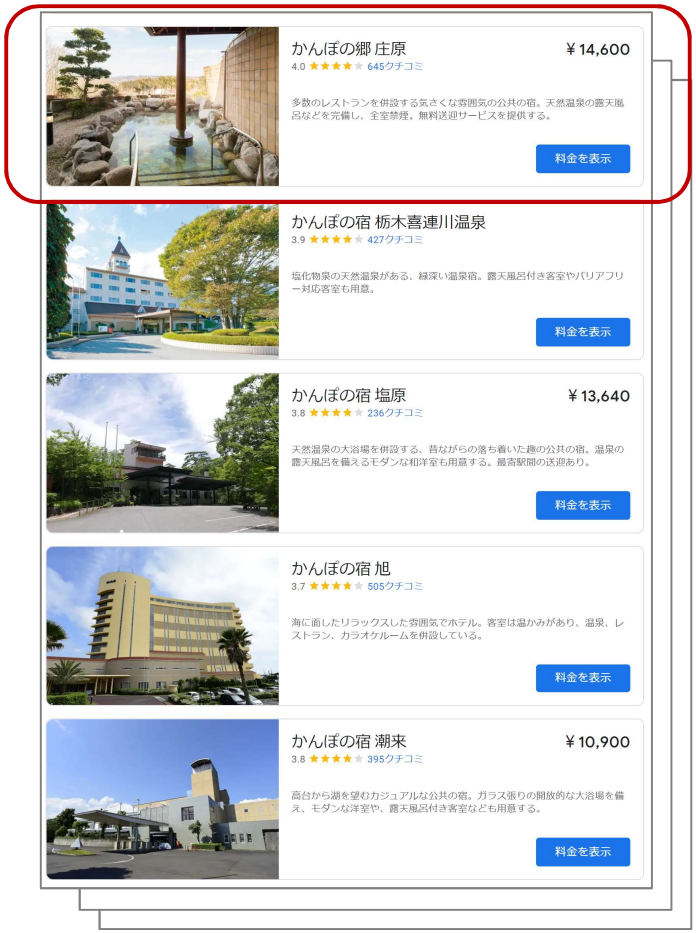
1-3_外部評価分析

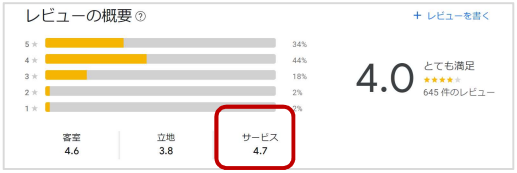
Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-3-2_ネット上での口コミ評価

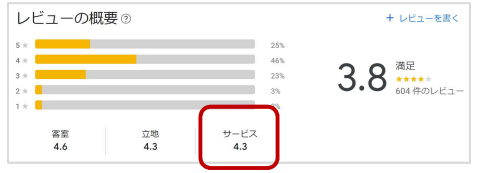
- 全国に37軒あるかんぽの宿は、全体的に景観、食事、サービスの評価が高い傾向にあるが、その中でも、**かんぽの郷庄原の口コミ※ポイントは4.0と全国で最も評価が高かった。**
- **口コミ件数も全国2番目と多く投稿**されており、特にかんぽの郷庄原においてはお風呂・スタッフの対応についての評価が高かった。**サービスのポイント得点も全国のかんぽの宿の中で1位だった。**
- この強みは今後も最大限活かして高評価を維持していくべき。

※googleレビューより





かんぽの郷庄原



かんぽの宿赤穂（口コミ件数が同程度）

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

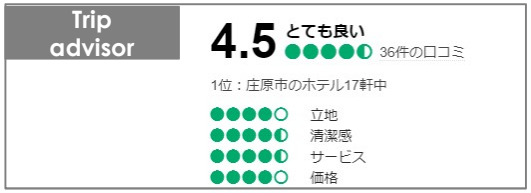
1-3-3_OTA上での口コミ評価

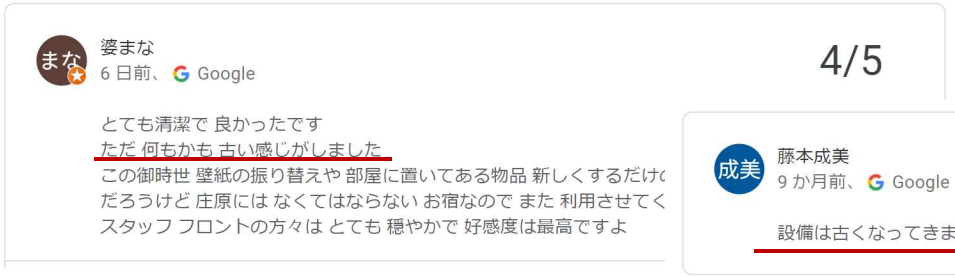
いずれのOTAでも高評価を得ている一方、<u>ハードの老朽化</u>が共通して指摘されている。

楽天トラベル・じゃらん・るるぶ・トリップアドバイザーとどのサイトも高評価。
尚、口コミコメント分析からみえる評価点および課題点については以下の通り。

評価点 お風呂/温泉、自然環境/眺望、綺麗/清潔、食事(特に朝食)、バリアフリー、接客が丁寧

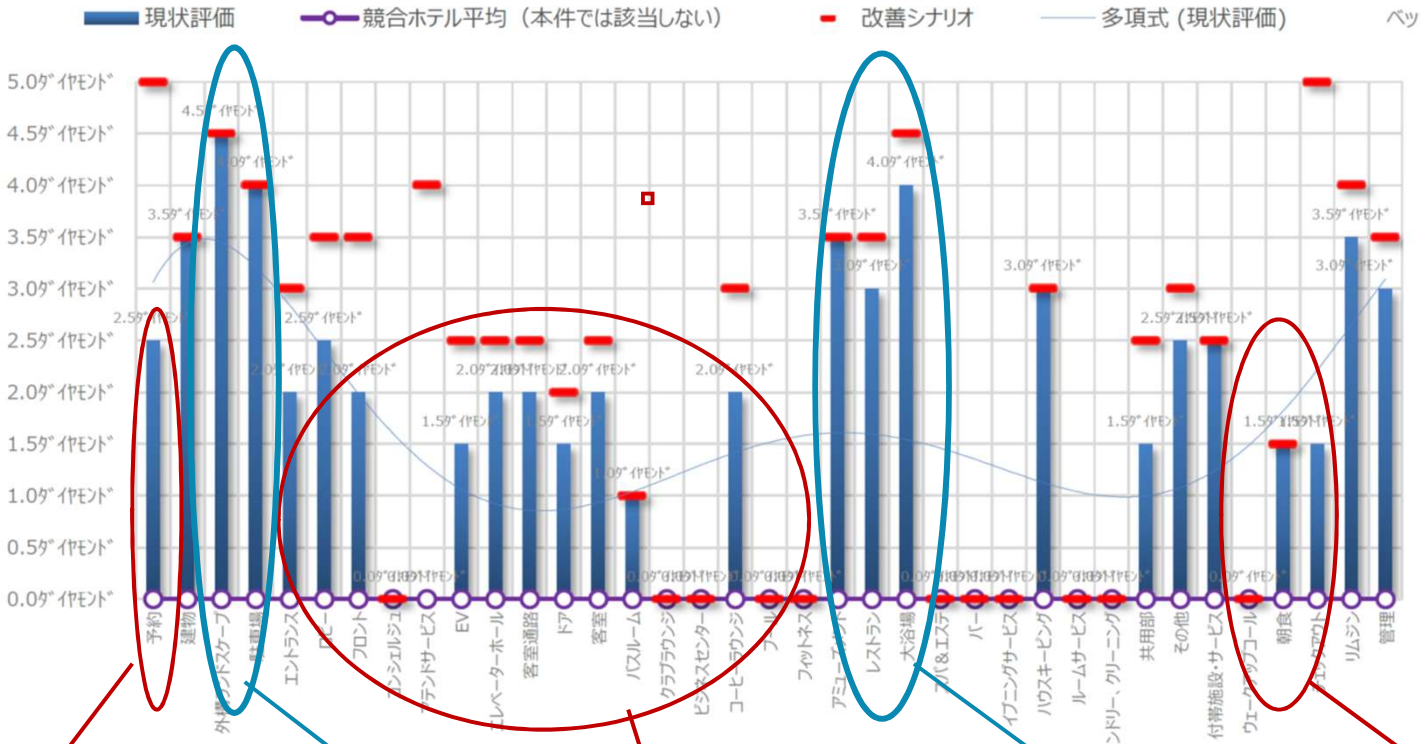
課題点 老朽化している/施設が古い





1-3-4_「サクラクオリティ」覆面調査①

専門家による覆面調査の結果、事前期待・ハード商品・フロントオペレーションが主課題としてあげられ、前述までの分析結果と類似する結果となっている。



予約（事前期待）の評価が低い

外観・ランドスケープの評価が高い

エントランス・ロビー・フロント・客室にかけてハード回りの評価が低い

お風呂・レストランの評価が高い

チェックアウト時の評価が低い

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

すでに得ている顧客対応の高評価を維持しつつ情報発信力と設備投資を強化

①ブランディングと情報発信による事前期待の醸成

事前の期待値を高めることで予約獲得を強化するとともに、期待値が醸成されていることで来館時の満足度を高めることを可能とする。

②適切なハード更新を行うことで、強みを活かす

強みである「環境」・「温泉」・「食」の評価を維持するためには、劣化・陳腐化したハード部分を更新し、低評価に繋がる要素をなくしつつ、施設全体で品質のギャップが生じないようにしなければならない。

③「受け身」の接客から「積極的」な接客へ

現状、丁寧な接客姿勢は評価されている。今後さらなる顧客支持を得るためには、積極的に顧客にアプローチ・提案していく接客スタイルも求められる。この実現により、強みである「接客」に磨きをかけることが望ましい。

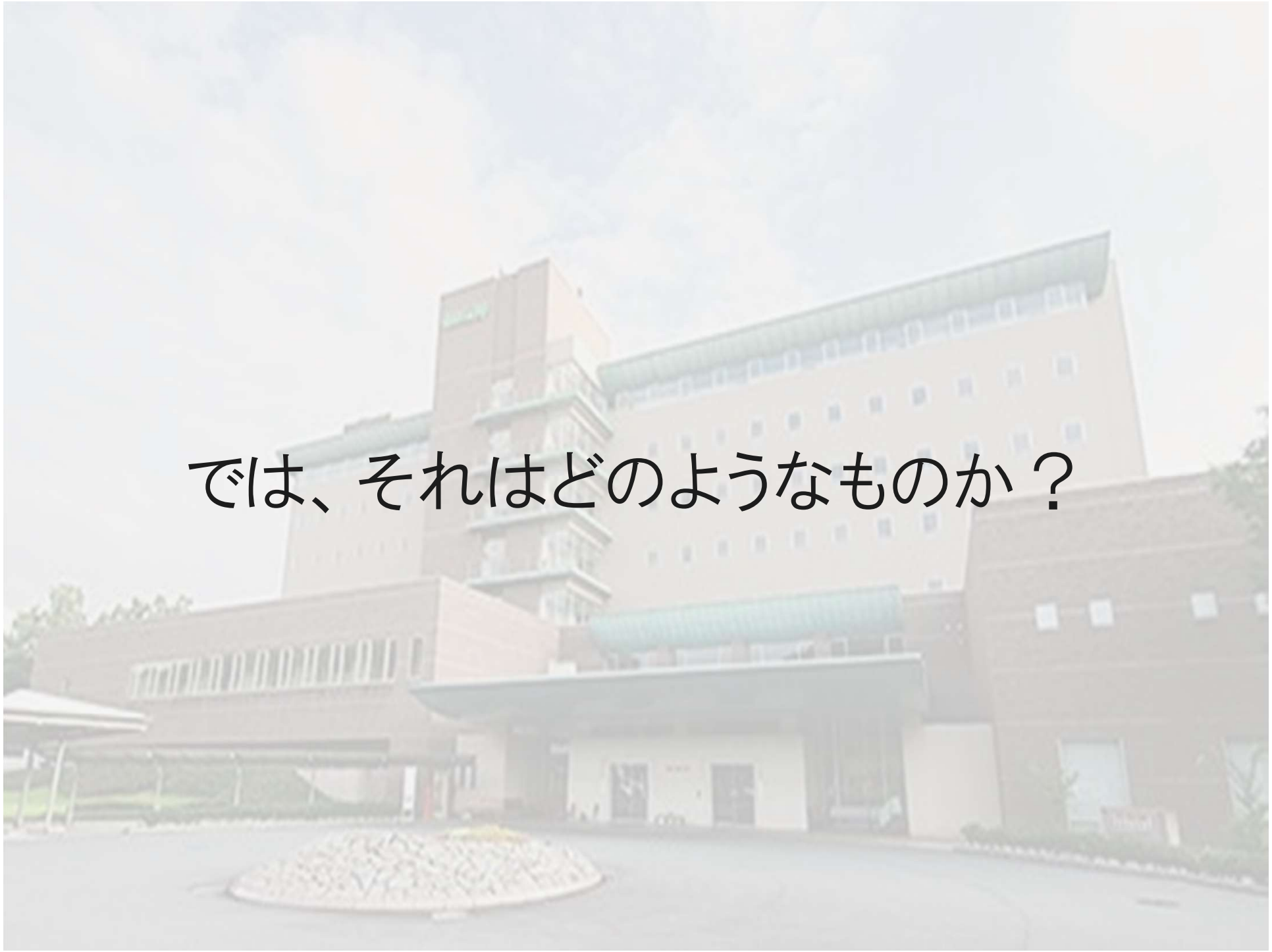
Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

1-4_経営分析結論

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

「かんぽのホテル」を超える
『庄原を代表する宿泊施設』づくりによる再生

課題は多数発見されたが本来顧客から高い評価を得ている力のある施設であり、郵政に拘束された経営からの
脱却と刷新された戦略的な経営方針を取り、個別課題へ真摯に取り組むことで、その多くは解決可能なものと判断できる。
ただしそのためには従来の「かんぽ」の宿であってはならず、保有する経営資源を最大限活用し、アフターコロナの現代の
観光市場に最適化された新しい『庄原を代表するホテル』として生まれ変わることが必要である。


では、それはどのようなものか？

2.再生方針

各種分析をもとに今後の成長機会を抽出し、再生方針を示唆する

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-1_市場分析

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

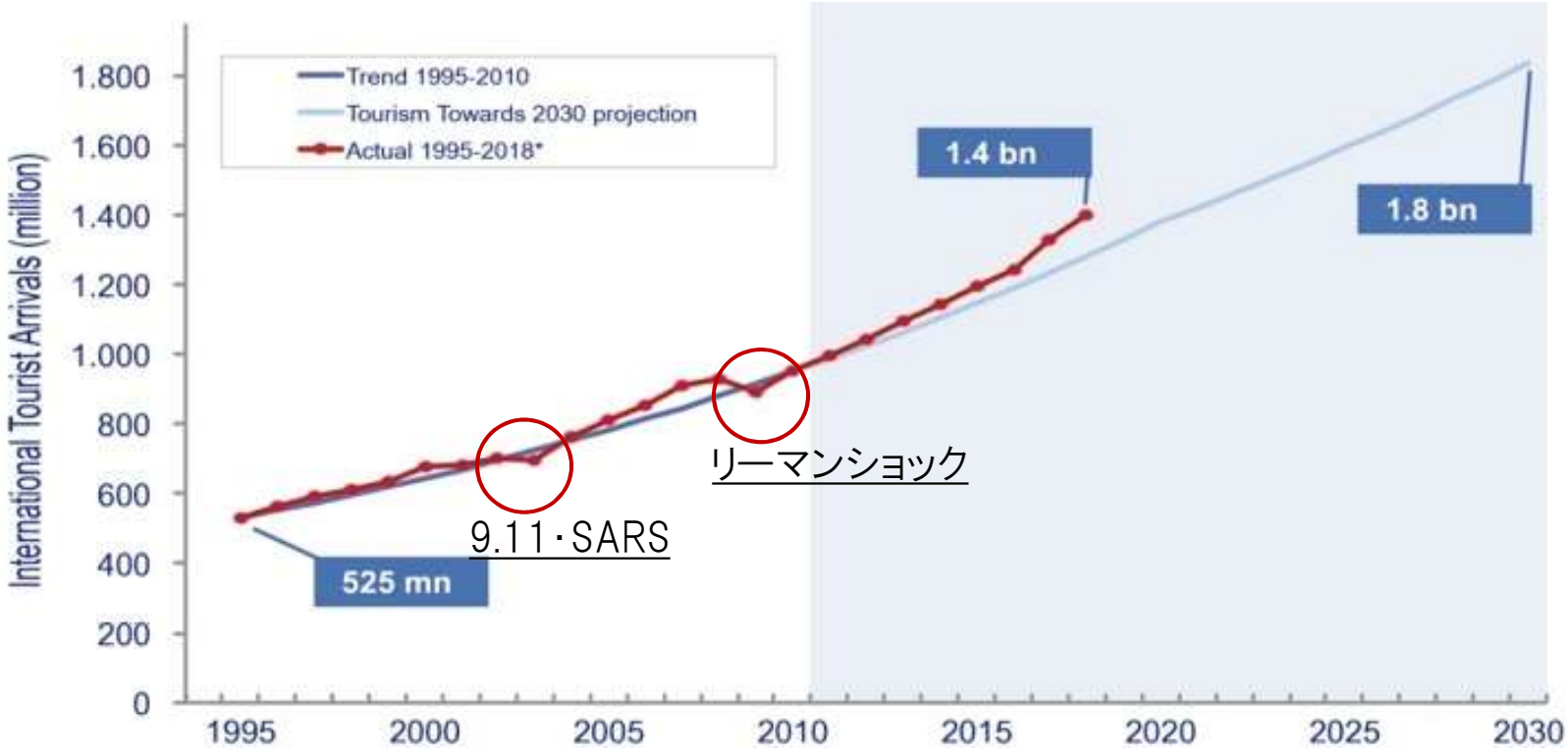
2-1-3_コロナ禍の観光への影響

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-1-3_コロナパンデミック分析と将来予測③：回復力のある観光ビジネス

ただし、短期的には打撃を受けるものの中長期的な視点で見ると観光産業は
レジリエンス（回復力）が高く、いずれは世界の観光ビジネスの再活性化が予測されている

「オイルショック・9.11・SARS・リーマンなどの後も成長を続ける観光産業」



Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-1-3_コロナパンデミック分析と将来予測⑤：国内旅行の回復の兆し

日本人に関しては5月末に緊急事態宣言解除後、旅行サイトへの閲覧が急増。
7月時点の夏の国内旅行検討は前年比89%と持ちこたえ、夏の旅行をきっかけに回復傾向が期待できる
状況となり始めている。

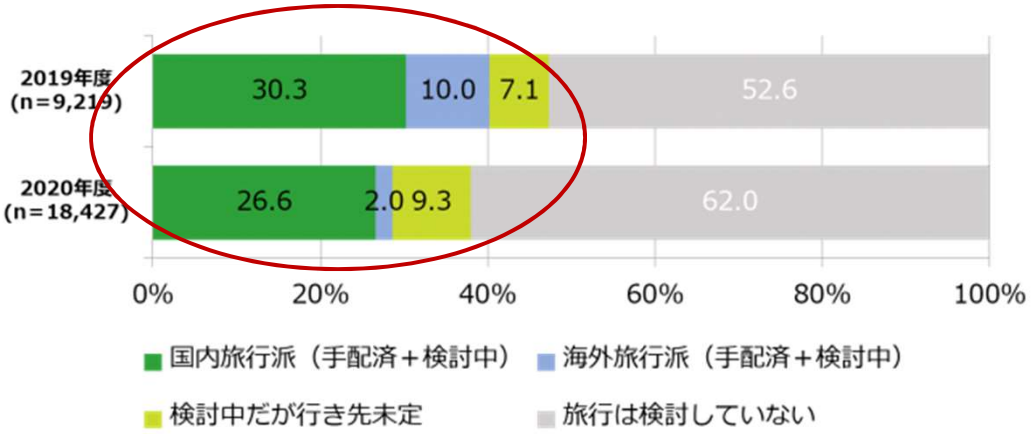
図表1　旅行業界サイト訪問者数ランキング（2020年6月）

順位	サイトタイトル	前年同月比	前月比
1	宿・ホテル予約 じゃらんnet	-25.2%	58.5%
2	楽天トラベル	-37.7%	58.4%
3	東日本旅客鉄道 (JR東日本)	-6.4%	8.2%
4	日本航空 (JAL)	-27.6%	-1.4%
5	トリップアドバイザー	-45.1%	27.6%
6	全日本空輸 (ANA)	-40.8%	13.5%
7	Yahoo! トラベル	-51.9%	67.4%
8	LINEトラベルjp	-43.9%	34.5%
9	ジェイティービー (JTB)	-34.7%	80.1%
10	JRE POINT	22.9%	29.8%

※UU推計：該当サイトを訪問したと思われる

©VALUES, Inc.

図表3　夏の旅行検討者/非検討者の割合

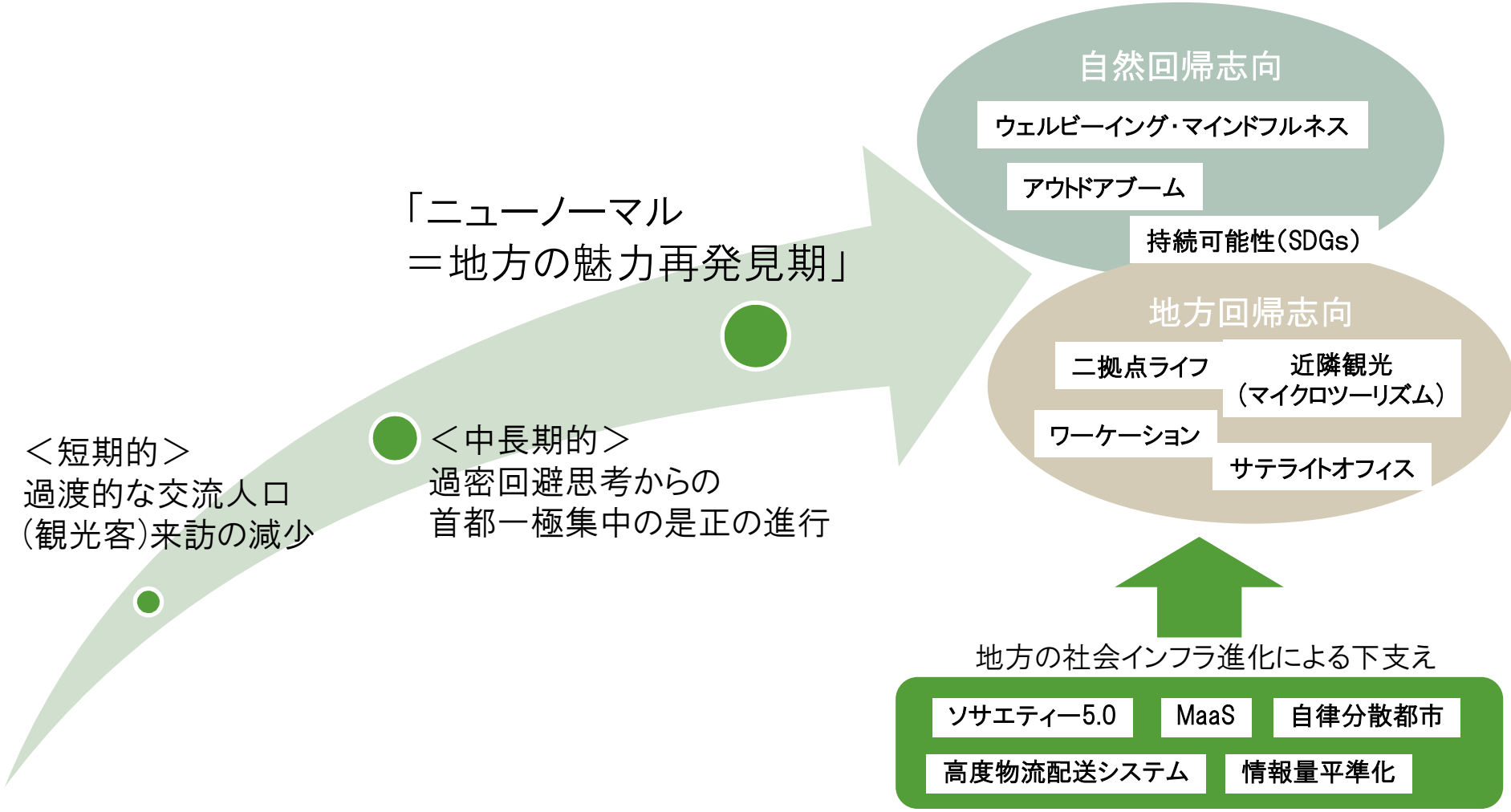


出典：株式会社ヴァリューズ

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-1-3_コロナパンデミック分析と将来予測⑦：庄原観光政策にとっての長期的影響

コロナは多くの被害をもたらしているが、「新しい生活様式」に代表される
これまでになかった生活価値観をもたらしており、中長期的な視野では
中山間地域である庄原市にとっては追い風となる要素が多く含まれている。



Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

コロナから回復する観光産業。
ニューノーマルは庄原にとってのチャンス。

①コロナ禍は順調だった日本の観光産業へ大きな打撃。しかし復調は早い。

過去10年にわたりインバウンド需要によって大きな伸長をとげた日本の観光産業は地方にも
大きな経済効果をもたらしたが、コロナ禍によって急激なブレーキがかかっている。
しかし観光産業は復元力が強く、観光需要は国内を中心に復活の傾向を見せつつある。

②庄原の観光は低調であり、新施設のより一層の強化と情報発信が必要。

自然環境の豊かさを代表に、評価される資源があるにもかかわらず庄原市観光の現状は低迷している。
すでに指摘されている通り資源を価値化するためのランドマークや情報発信が必要。

③コロナ禍は庄原市にチャンスをもたらすともいえる。

「新しい生活様式」に代表されるこれまでになかった生活価値観は地方回帰志向を生み、
自然豊かな「里山」を有する庄原市にあらたなチャンスをもたらす可能性を秘めている。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2_庄原新ホテル構想

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略

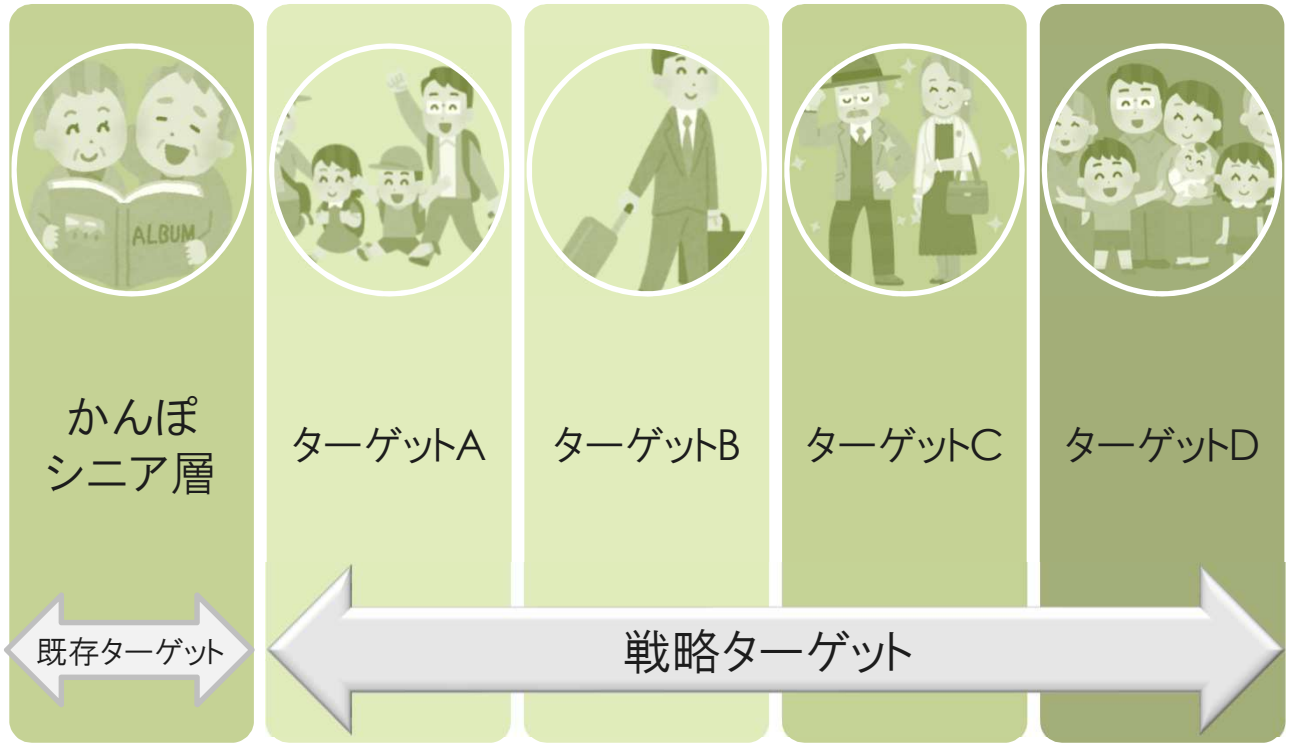
新ホテルに必要なお客様とは

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略③：基本方針1

■ **「既存ターゲット」と「戦略ターゲット」の設定**

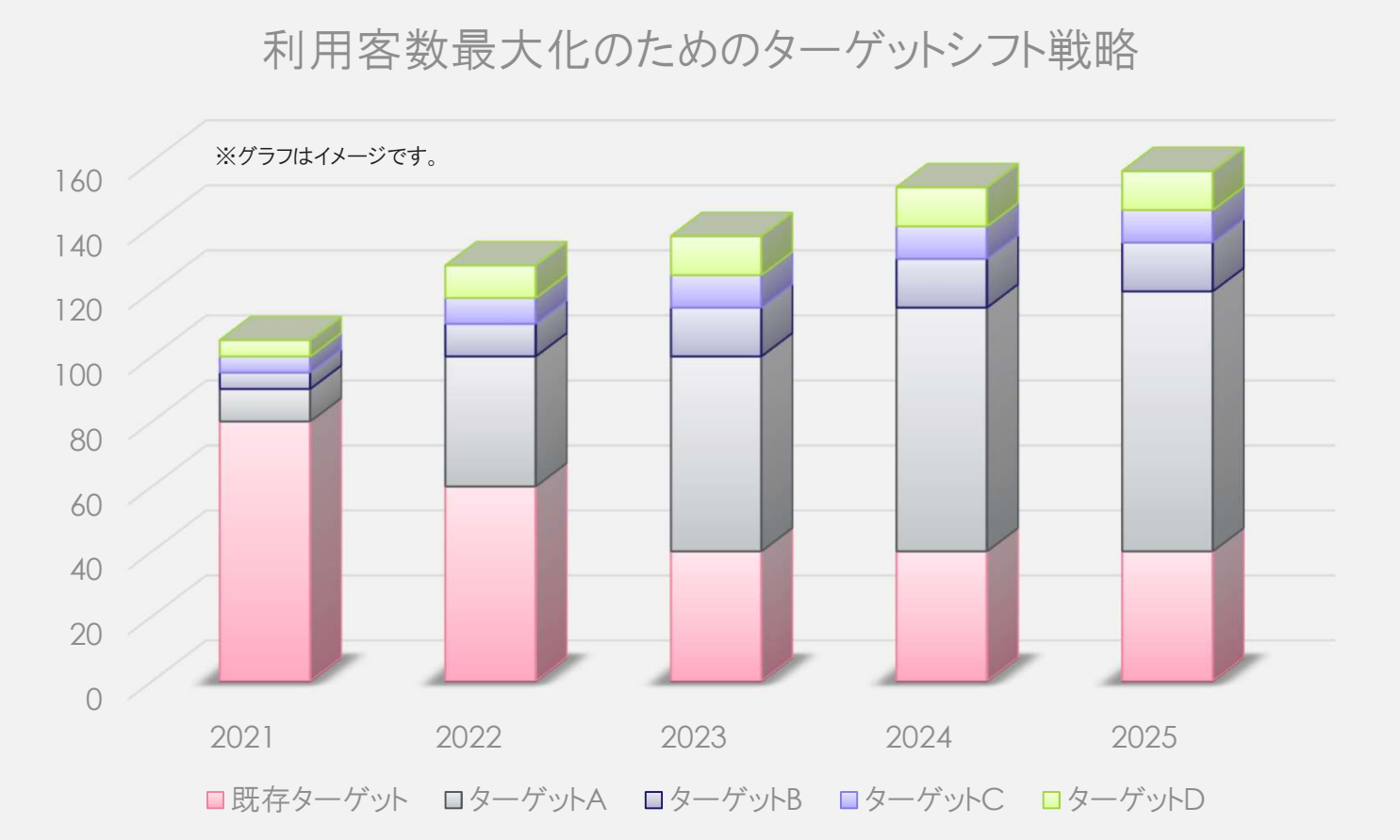
現在の主顧客層であるかんぽシニア層を「既存ターゲット」と規定してできうる限りの維持を行う一方、
これまで取り込めていなかった新しい客層を戦略ターゲットに設定。
戦略ターゲットに評価される新しいコンテンツづくりを行っていくことで顧客の総数を増やしていく。



Setouchi DMO, All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略③：基本方針2

既存ターゲットへの資源投資を抑えつつ（現状維持）、戦略ターゲットを誘致できる資源開発を行うことによる両面戦略で利用客数を最大化する。



既存ターゲットを現在かんぽの郷に来客している層とすることで継続実施されている各種施策との整合性を取り、顧客の離反を最小限にとどめる。その一方で将来顧客が求めるコンテンツを作り込んでいき、来訪総数と売上総額を向上させる。

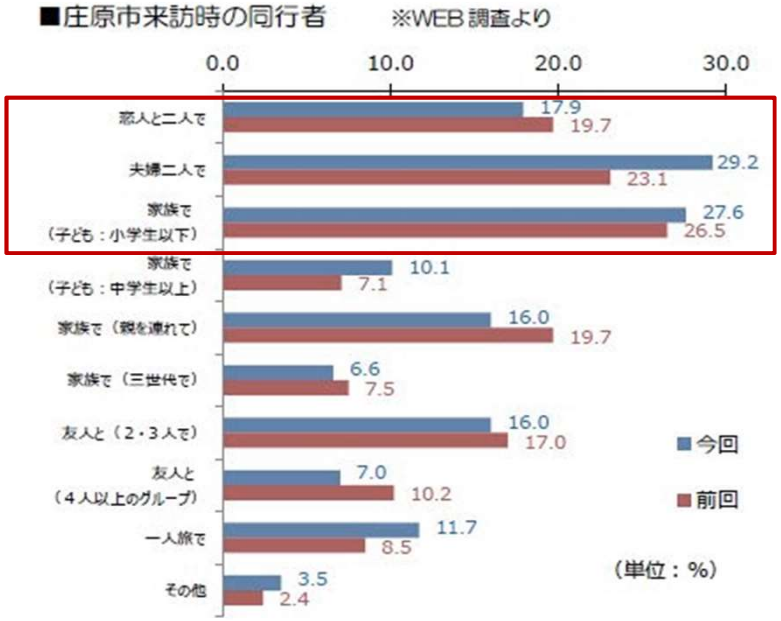
Setouchi DMO, All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略④：戦略ターゲットA：ニューファミリー層

庄原に多くきている20～40代のファミリー層を日帰りから宿泊旅行客へ

庄原に訪れている人は20代・60代を中心とした夫婦と、小学生以下の子どもをもつファミリー層（20～40代と想定）がともに30%弱と上位にきている。
しかし、かんぽの郷庄原の宿泊顧客層をみると60代以下が40%となっており、庄原にきているほとんどの20代夫婦・子どもをもつ20～40代のファミリーが日帰りしていると考えられる。

＜データ再掲＞



出典：庄原市観光統計

【ファミリー層（30～49歳）（男女）のターゲット像】
**<u>●子育てまっしぐら。家族と一緒に美味しい食事と思い出作り旅
→庄原旅イメージ：家族と自然体験した後、宿で温泉・食事とのんびり過ごす。</u>**

広島県もしくは隣接県在住。子供がおり、家事・育児・仕事に忙殺されている。旅行の目的は、家族とどのように感動を共有できるかが大切。
観光地を転々と巡ったりするのではなく、家族とゆっくりとできる体験やテーマパークでの体験などを志向している。男性は、旅行目的に明確な志向はなく家族のしたいことを旅行目的にする傾向がある。
インターネットでの情報収集を含め、家族や友人が体験したことを口コミで聞き情報収集をする。その際、テレビでの情報も重要になる。
移動手段は、家族で一緒に行動できる自家用車が多い。

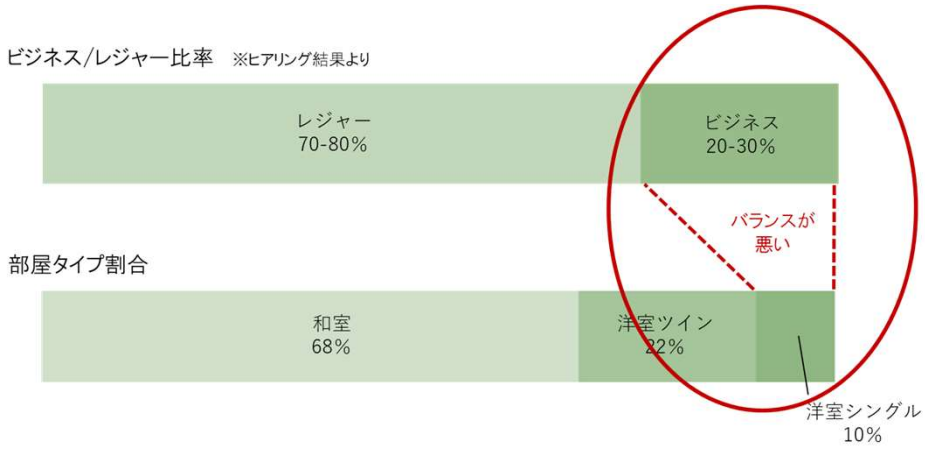
Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略④：戦略ターゲットB:ビジネス利用層（ワーケーション含む）

庄原及び周辺への出張需要を確実に取り込むとともに、今後需要が高まる可能性があるワーケーションへも対応。

現状でも需要性が高いにもかかわらず、商品構成（ルームミックス等）の
問題で取りこぼしを起こしているビジネス出張需要を積極的に取り込んでいく。
また今後の新たなビジネス需要として考えられるワーケーションへの対応力を高め、
ニューノーマルのビジネス旅行需要を先取りしていく。

＜データ再掲＞かんぽの郷のルームミックスはビジネス客を取りこぼしている



【ビジネス層（40～59歳）（男性）のターゲット像】

●近隣エリアからの出張で利用
→庄原旅イメージ：出張前後に大浴場と自然に囲まれリフレッシュ。

中国・四国圏在住。会社勤務。月1～2回出張があり、自分でインターネットで探して、目的地から近い、または、少し離れてはいるがICや駅が近く交通の便がよい宿をオンライン予約する。
以前は出張費は定額支給だったため、なるべく安い宿に泊まってお土産や食事代に回していたが、実費精算制に代わってからは、上限額に収まる範囲内でなるべく良い宿に泊まるようにしている。立地の次に重視するのは部屋のベッドの質や内装の雰囲気、広さなど。宿についてる大浴場も楽しみの一つ。ポイント還元や、予約サイト、そのホテルのポイントカードもきちんと利用してる。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略④：戦略ターゲットC：アクティブシニア層

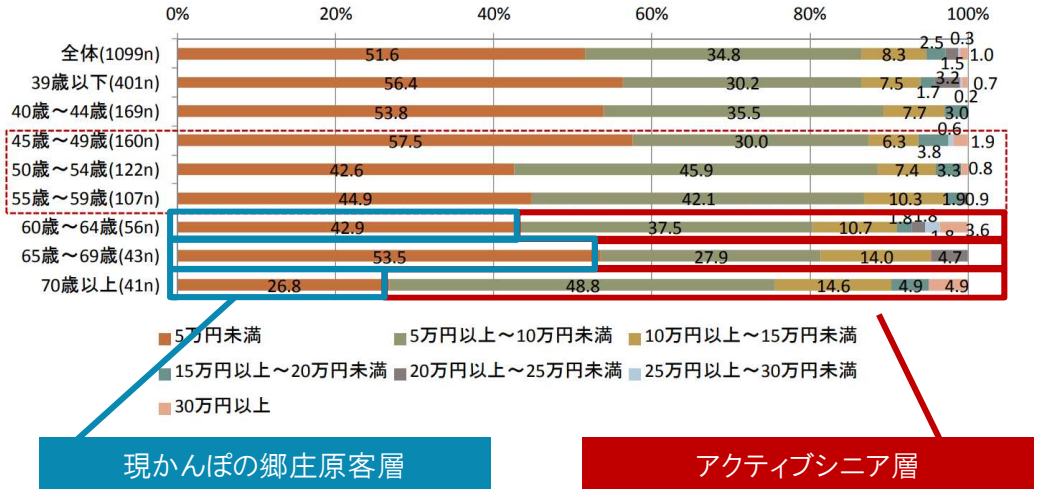
1回にかける旅行費用が5万円以上*のアクティブシニア層へのアピール力を高めて獲得する。

*交通費、宿代、食事代含む

現在近隣エリアから来ているかんぽの宿会員のシニア層が、1回の旅行にかける費用は一人当たりおよそ5万円以下。一方で、一般的にシニア層の半数以上は1回の旅行で5万円以上かけていることがわかる。新しい価値観や消費に対して積極的なアクティブシニア層を取り込むことで、客単価と平日稼働を高める。

出典：リビングくらしHOW研究所2018年調査

Q3.昨年1年間に行った国内旅行について、最も高額だった旅行の1人分の費用はいくらぐらいでしたか？
（昨年、１回以上国内旅行に行ったと回答した人対象）



【アクティブシニア層（60歳以上）（男女）のターゲット像】

●夫婦で新しいものに触れる旅
→庄原旅イメージ：話題になっているおしゃれな空間で夫婦のんびり

広島県、もしくは近隣県在住。リタイア後、または自営業だが第一線は退いており、時間・お金ともにゆとりがある。
新しいものや価値観を積極的に取り入れ、話題となっているスポットを夫婦で巡るのが楽しみ。
女性は、配偶者と旅に出るだけではなく友人と連れ立って旅行に行くこともある。宿泊費・食費をかける傾向にあり、お金に関してはゆとりがある。
情報収集に関しては、PCでインターネットを見る他、パンフレット、家族や友人のクチコミ、新聞で行なう。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-1_顧客戦略④：戦略ターゲットD:地域住民層

地域住民が活用しやすい、活用したくなる施設となることでより多くの住民活用シーンを生み出す。

地域住民の温浴施設利用は毎年逓減し続けているが、利用を高めるための施策努力や料飲での住民向け宴会利用商品提供、レストラン利用の活性化、さらには避難施設など地域により愛され、利用されるための施設・商品開発努力を行うことにより地域利用率を高めていく。

宴会の市民利用率は50%にのぼる

【2019年】庄原市民の皆様と思われる宴会件数・利用人数

月	日帰り件数	日帰り人数	宿泊件数	宿泊人数	合計件数	合計人数	比率
4月	46	862	1	23	47	885	52%
5月	33	846	4	60	37	906	46%
6月	59	1,467	2	38	61	1,505	58%
7月	42	969	1	13	43	982	55%
8月	38	1,014	0	0	38	1,014	56%
9月	29	684	2	42	31	726	49%
10月	20	451	3	55	23	506	25%
11月	39	830	0	0	39	830	34%
12月	56	1,450	0	0	56	1,450	58%
1月	47	1,376	1	10	48	1,386	71%
2月	25	564	1	5	26	569	44%
3月	26	415	0	0	26	415	77%
合計	460	10,928	15	246	475	11,174	50%

各種団体及び市民からの意見（主要意見抜粋）

■中核的宿泊施設であり、観光客誘致に不可欠であるとともに、利便性の高い施設としても大きな役割を果たしていることから、取得すべきである。

■市にとって必要な施設であり、取得すれば地域経済、地元雇用の面で多くのメリットがある。

■市内で会議・慶弔行事等が出来る場所は限られており、市民のための福利厚生施設として購入し、広く市民に開放すべきと考える。

■市にとって必要な施設であるが、最も大切なのは今後の経営であり、赤字経営を改善することが急務だと思う。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_庄原新ホテルの方向性

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性①：ブランド戦略のチャンス領域

旅エリアの **マイクロ化**	**近隣エリア国内旅行需要の活性化** ■withコロナ、afterコロナ状況が当面続く中、自家用車で密を避けて近隣エリアを旅行するスタイルが定番化しつつある。コロナが収束してもこのニーズは定着する。
旅ニーズの **パーソナル化**	**団体旅行の終焉と多様化するニーズ** ■一律・定型的な団体旅行の需要は年を追うごとに減少。コロナでとどめを刺される。 ■インバウンドでは顕在化していたFIT（個人）客が今後の国内旅行でも中心層となり、多様化するニーズへの対応力が必要とされる。 ■「新しい生活様式」への対応。特に働き方改革以降のワーケーション（仕事+旅行）需要が本格化するなどが想定される。
旅スタイルの **Nature志向**	**全世界的な自然回帰志向** ■ 10年ほど前からブーム化していたネイチャーツーリズムがコロナ禍により完全にカテゴリ化する。自然を中心とした観光スタイルが大きな市場を生む。 ■ 個人の生活スタイルとしてのウェルネス、マインドフルネス・オーガニック志向も定着。これらをテーマとした商品サービス開発が加速する。 ■ SDG'sに裏打ちされた持続可能な観光開発＝サステイナブル開発が本格化。
「かんぽ」 **イメージ払拭**	**「かんぽの宿」という安価なイメージからの脱却** ■ 「かんぽの宿」に対しての「安かろう古かろう」という消費者イメージを負わなくなるため、幅広い層の宿泊検討候補に残りやすくなる。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性①：チャンス領域＜「かんぽイメージ」払拭1＞

「かんぽの宿」のネガティブイメージ

- 全国のかんぽの宿の口コミレビューをみると、「かんぽの宿」に対して元々ネガティブなイメージを持って宿泊していたという意見が複数みられる。
- 「かんぽの宿」＝公的宿舎、福利厚生施設、「綺麗だが装飾が古くさい」というイメージから検討候補から除外されている場合もあると思われる。
- 「かんぽ」という看板が外れ、顧客層にあった装いに変えると、検討する顧客が増える可能性が高い。

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性①：チャンス領域＜「かんぽイメージ」払拭2＞

- LIME RESORT MYOKO
  （～2006年　かんぽの宿妙高高原。2009～2015年「高原の宿 妙高の森」。2018年～）
- 旧ホテルの面影を残しながらウェルネスツーリズムのためのホテルとして再オープン
- 口コミ評価も高く、かんぽの宿の「公的宿舎」のイメージから脱却し、「リゾートホテル」として認識されている。

かんぽの宿時代の外観

かんぽの宿時代の浴場

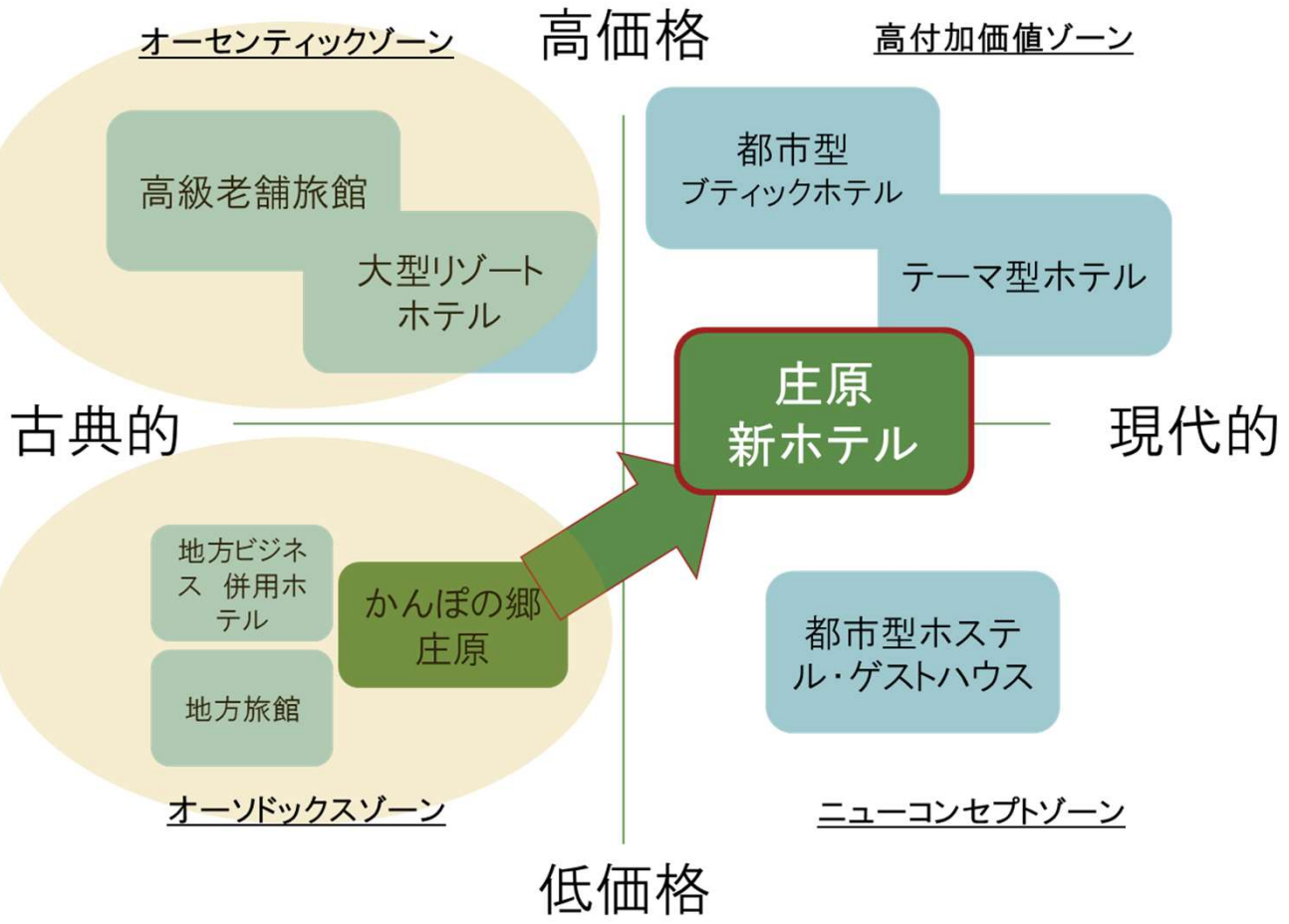
LIME RESORT　KOMYO

LIME RESORTの楽天トラベル口コミ

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性②：ポジショニングマップ

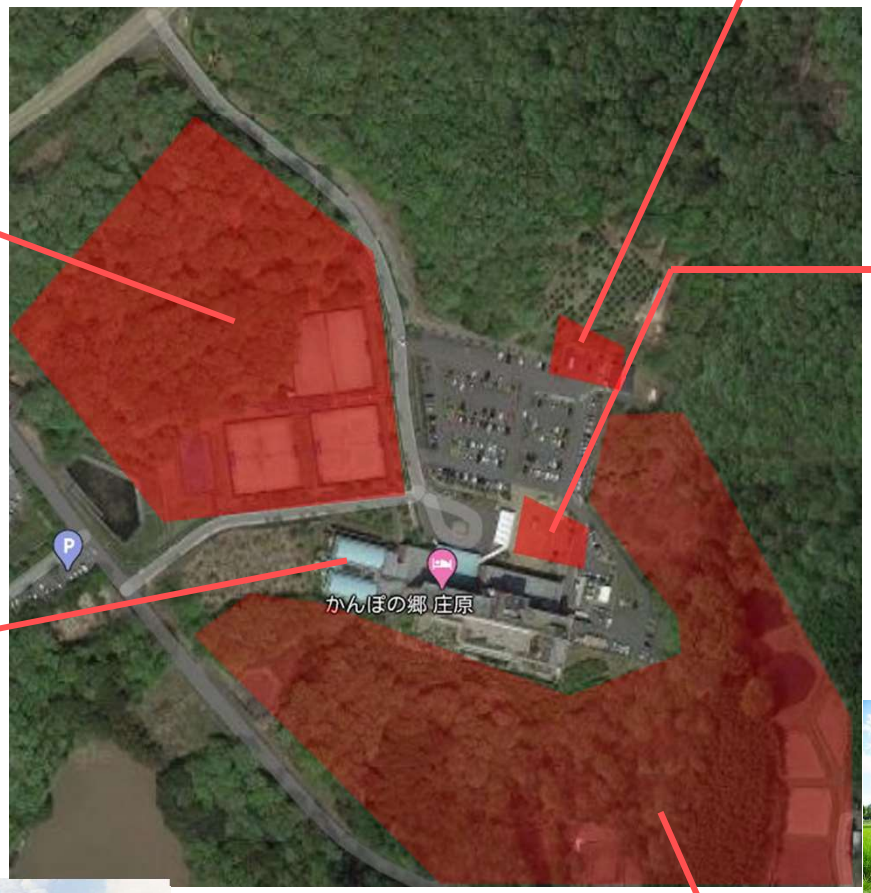
以上をふまえた新ホテルは、より現代的で高品質な施設へ。



Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性③：施設イメージ例

サステイナブルホテルしょうばら（仮）



Gramp庄原（仮）
グランピングサイト

メインホテル
ホテル宿泊
メインダイニング/レストラン
温浴施設
ワーケーションオフィス

BBQサイト+鉄板焼き屋
（料理教室や食イベント開催）

しょうばらマルシェ（仮）
ショップ/ファストフードコート/観光情報
「ベスト・オブ・庄原」を集約し、観光客のみならず
地元利用を最大化できる魅力施設に。
例）朝市・産直野菜・三河さん解体場猪肉バーガー
・後藤さん自然農法米、野菜寿司、
カレー屋工房、みのり蕎麦、ミッキー、じねん焼肉
ルサンク・吉岡唐辛子・七塚原の乳製品・
おぞたワイン・小林の庄原焼き・カフェマウンテン
マクドナルドやスタバなども。

サステイナブルゾーン「のんき森と田んぼ」
ジョギングウォーキングコース
自然農法田んぼゾーン（体験）
ビオトープ

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性④：諸元概要

客層
現在の客層に加え、新たな客層も取り込む

■ホテル
・かんぽ既存会員（庄原ファン）
・ニューファミリー
・アクティブシニア
・平日ビジネス

■グランピング
・ヤングファミリー
・若年層グループ
・カップル・夫婦（若年）
・アウトドアファン層

●商圏・・・京阪神含む中国地方

価格帯
現在の価格帯から引き上げる

■ホテル
ADR　現状(約11,000円）＋4,000円　15,000円程度想定

■グランピング
ADR　30,000円程度想定

ハード
コンセプトを踏襲した設えに改修、ハード面の現在の課題も改善

■ネイチャー・ウェルビーイング方向(北欧スタイル等イメージ）
に内外装インテリア・部屋構成・部屋インテリア・付帯施設
(売店・カフェ等)・外構を整備

■現在のハード面の課題改善・・・近代仕様に改善
（和室→洋室、Wi-fi、水回りの整備、コンセントの増設、空調設備）

サービス
客層やニーズに合わせた幅広いコンテンツを拡充する

■宿泊
・素泊まり、レイトチェックアウトなどのプランを追加
・閑散日に使えるクーポン配布　など

■料飲
・宿泊客と地元客向けにサービスを分ける
・夕食・朝食の高単価商品の強化やラインナップ拡充
・客室や屋外で食事ができる付加価値型の商品展開

■体験プログラム(ソフト部分)
・田んぼ体験やマルシェなど、宿泊前後も利用できる
体験プログラム、コンテンツの拡充
・レストランやイベントなどとの組み合せ販売
・会員制度や年間パスポートなどサブスクリプションサービスの検討

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-2-3_新ホテル方向性⑤：中国地方初のJSTS-D認証取得ホテルを目指す

日本版持続可能な観光ガイドライン

日本版

持続可能な観光ガイドライン

Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations

◀JSTS-D▶

JSTS-D

付録 持続可能な観光に関する用語集／デスティネーションプロフィール／「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」のロゴマーク使用申請書／GSTC-D-2.0 の和訳／持続可能な観光指標に関するアンケート調査結果／持続可能な観光の実現に向けた先進事例集／【訪日外国人旅行者向け】マナー啓発用 看板、ステッカー、チラシ等 先行事例リンク集

観光庁・UNWTO駐日事務所
2020年6月

発行：観光庁・UNWTO駐日事務所

2.「日本版持続可能な観光ガイドライン（ＪＳＴＳ－Ｄ）」とは

（1）「日本版持続可能な観光ガイドライン（ＪＳＴＳ－Ｄ）」開発の背景と目的

観光庁と国土交通政策研究所は、2018年、主要観光地を抱える全国の自治体を対象に持続可能な観光（主にオーバーツーリズムに関する課題）についてのアンケート調査を実施した。

その結果、アンケートに回答した多くの自治体が、訪問する旅行者の増加に関連する課題の発生を認識しており、特に近年では混雑やマナー違反に関する個別課題を強く意識する傾向にあること、そうした自治体の多くがこれらの課題に対し、様々な対応策を講じ始めていることが明らかになった。

観光庁は、その結果を2019年６月公表の報告書『持続可能な観光先進国に向けて』にとりまとめ、同報告書では国内外の先進事例を提示しつつ、観光庁の今後の取組の方向性を整理している。

報告書では、訪日外国人旅行者数2030年6,000万人などの政府目標の達成と同時に、観光客と地域住民の双方が満足できる持続可能な観光を実現するには、適切な観光地マネジメントが不可欠であり、そのために観光指標のあり方について検討を進めることとされた。

ここでいう観光指標とは、観光客の入込人数や消費額など経済的な側面だけを対象とするものではなく、例えば、観光地の運営に地域住民の意見を反映しているか、地域の自然や文化的資源の保護計画が策定されているか、危機管理は的確になされているかなど、経済、文化、環境、住民それぞれの広範な分野に及ぶ。

観光指標は、各分野について設定された項目に対し、客観的なデータ測定による現状把握、目標の設定、取組・対策の実施、達成状

地域に与える影響のプラ

このような背景の下

Sustainable Tourism

治体や観光地域づくり法

なモニタリングと証拠資

マネジメントの促進を目

SDGsと観光

2015年9月の国連

DGs：Sustainable

教育、ジェンダーの平

保全、平和構築など、

なり、2030年までの

特に経済成長と雇

12」、海洋資源に関す

記されたターゲットが

O）は、「すべての目

る力があり、持続可能

「日本版持続可能な観光ガイドライン（ＪＳＴＳ－Ｄ）」ロゴマークの活用について

持続可能な観光の基本理念に基づき、「日本版持続可能な観光ガイドライン（ＪＳＴＳ－Ｄ）」に取り組んでいることを明示するロゴマークで、対外的なアピールに活用できる。

使用許可を得れば自治体や観光地域づくり法人（ＤＭＯ）等はシンポジウムや観光パンフレット、ホームページ等での使用が可能。

【ロゴマーク使用申請手続き】

右ページの申請書を観光庁担当者のメールアドレス hqt-sustainable-tourism@gxb.mlit.go.jp 宛に送付。

（申請書の内容）

①「日本版持続可能な観光ガイドライン（ＪＳＴＳ－Ｄ）」Ａ－１に記載の「日本版持続可能な観光ガイドライン（ＪＳＴＳ－Ｄ）」に取り組むことを明記した観光計画等
※当該計画等の取組結果を年度末ころに観光庁担当者宛に提出すること（既存のものの写しで可）

②現役の担当職員が、ＧＳＴＣトレーニングプログラムを全日程受講したことを示す「修了証」の写し
※人事異動等により担当職員の変更が生じた場合は、その都度観光庁担当者宛に連絡すること

③使用方法（具体的な使用方法が判る図等を添付。媒体を使用する場合はその媒体名、URL 等を含む。）

④連絡先（氏名、役職、連絡先）

なお、ロゴマークは単色（Ⅰ）とカラー（Ⅱ）のものがあり、白黒の二色で使用する場合は（Ⅰ）の赤色の部分を黒色で印字の上ご使用ください。

Ⅰ

Ⅱ

2-3_庄原新ホテル　想定ビジネスプラン

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-3-1_収支モデル①：ファーストステップ

■ 直近1～2年での目指すべき収支モデル

生産性向上により売上が減少しても利益を確保できる収益体制を目指す

＜売上＞2020/3期と比較し、以下の3パターンでシミュレート

①Bad・・・稼働率約10%減

②Normal・・・稼働率約10%減・宿泊単価約20%増

③Good・・・現状同水準の稼働確保・宿泊単価約20%増

＜コスト＞

①人件費・・・退職金支払い減、多能化による人材派遣費抑制・生産性向上による売上高人件費率の最適化

②水光熱費・・・設備更新による省エネ化（現状の売上比率18%から16～17%に低減）

③広告宣伝費・・・適正費用として売上の3%を計上

※参考資料「収支モデル」にて詳細補足

（単位：千円）	実績 2017/3期	実績 2018/3期	実績 2019/3期	実績 2020/3期	モデル Bad	モデル Normal	モデル Good
売上高	736,747	723,899	695,312	645,757	552,669	600,544	652,426
売上原価	228,294	217,298	206,105	183,328	144,252	153,587	166,998
売上総利益	508,453	506,601	489,207	462,429	408,417	446,957	485,428
販売費及び一般管理費	512,481	506,197	497,231	483,410	407,448	424,995	450,447
人件費	333,229	323,758	309,057	304,177	238,008	251,647	270,012
水道光熱費	99,956	113,563	121,367	115,905	96,717	99,090	104,388
広告宣伝費	8,224	7,375	7,403	6,499	16,580	18,016	19,573
その他経費	71,072	61,501	59,404	56,829	56,143	56,242	56,474
受託業務手数料支払い前利益	▲ 4,028	404	▲ 8,024	▲ 20,981	969	21,962	34,981

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL

2-3-1_収支モデル②：施策まとめ

収益改善に向けては、短期的改善施策として、前述の経営分析パートで記載の通り、以下の施策を優先的に実施検討すべきと考える。

宿泊	料飲	売店	温泉	その他
・洋室の割合増 ・宿泊プランのラインナップ増 ・柔軟な価格設定 ・WEB販売の強化 ・販売チャネル拡大	・地元/個人向け商品の開発、販売強化 ・ケータリング販売 ・宿泊向け高単価商品プラン強化	・温泉利用客の購入促進策	・キャンペーン販売等による客数増加施策の実施	・体験プログラム販売等による新たな売上獲得策 ・遊休スペースの有効活用による売上施策

共通
・スタッフの多能化による生産性の向上 ・設備更新による水光熱費低減 ・プロモーションの強化（適切な広告費の執行） ・施設の老朽化、商品劣化改善（適切な設備・商品投資の実施）

Setouchi Brand Corporation Inc All Rights Reserved. | CONFIDENTIAL