



京都の旅館・ホテルの ニューノーマルな経営の あり方

京都大学経営管理大学院 若林直樹

「天国と地獄を見た」

京都大学経営管理大学院
若林直樹研究室での
緊急経営調査回答者の
一言



(出所) 『朝日新聞』

<https://globe.asahi.com/article/13141111> ;

『京都新聞』 <https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/477037>より



議題

- 
1. アフターコロナでの経営再生
 2. 3つの経営戦略シナリオ
 3. 現在の経営課題
 4. 今後の方向性



1

アフターコロナでの 経営再生

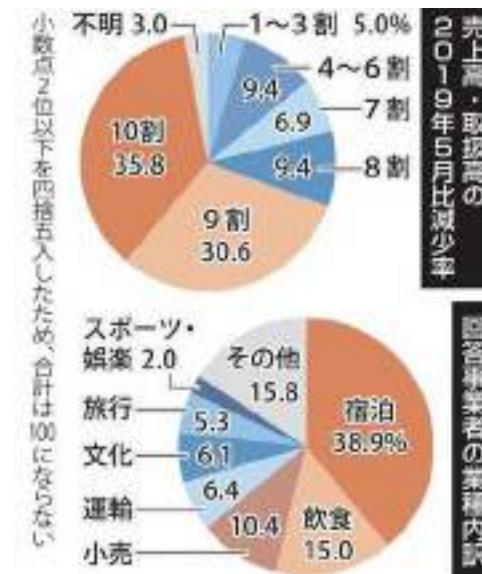
サブタイトル

激変した市場と事業戦略の見直し

- インバウンド観光客の消滅、自粛経済の影響
- 経営再生への取り組み
 - 経営改革、リスク管理、事業継続、そして新たな収益戦略
- 戦略シナリオの検討と打ち手の整理
- 新たな収益源の構築と再成長戦略

京都府観光連盟調査

観光業者の多くが8割以上の収入減

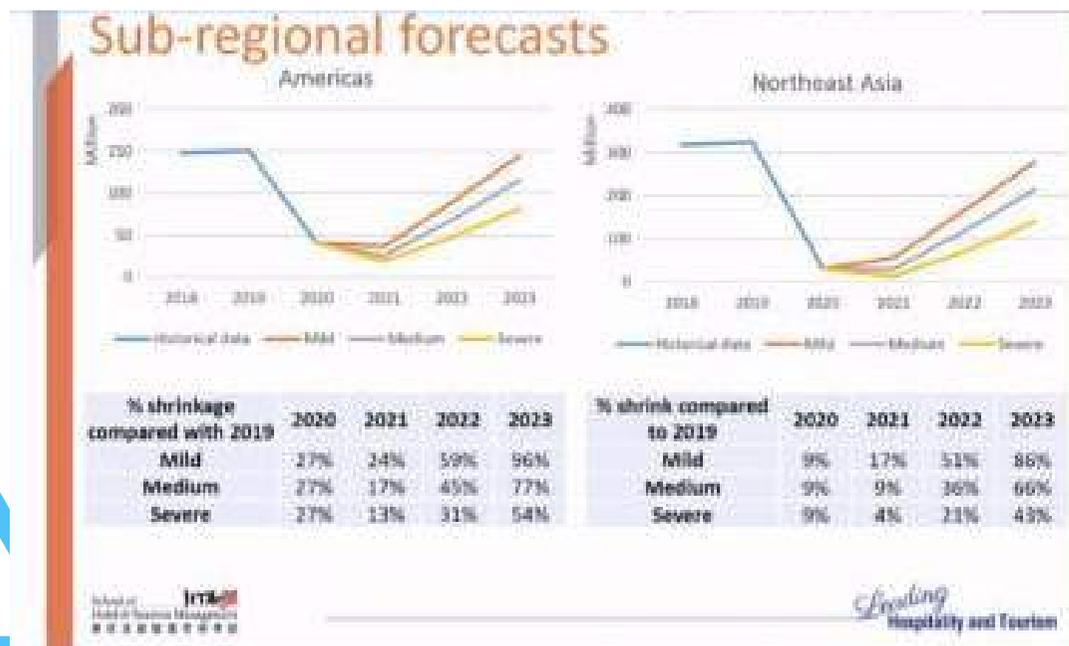


(出所) 『京都新聞』 2020年6月2日。 https://www.kyoto-np.co.jp/articles/gallery/262310?img=https://kyoto-np.ismcdn.jp/mwimgs/5/d/150m/img_5d5d9e2cbfc992c9172e71f52eb138f1157414.jpg



世界的に長期化する観光需要の減退

PATAのトレンド予測での 2022年までの低迷



2年程度の需要低迷

- 需要の不安定化～5 – 7割の収入
 - 新型感染症とインバウンドの急減
 - 宿泊分野への新規投資の抑制
- 接触、移動型サービスの低迷
 - イベントの自粛傾向
 - 運輸産業の疲弊
- 観光産業のコスト増大
 - 衛生コスト増大
 - 社会的距離による生産性低下
- インバウンド再来に向けた体制整備
 - 2国間交流関係（トラベルバブル）の形成
 - 受入体制の整備

（出所）香港理工大学Haiyon SONG教授のIMPACTでの2020年10月30日講演より



経営再生への3つの時間軸

3つの時間軸

- 超短期（6月以内）：業務体制見直し
 - 売上激変への対応、コスト見直し、財務の見直し、事業継続マネジメント（BCM）
- 短期（1 – 2年以内）：事業の見直し
 - 短期新市場の検討、新規のサービス、事業の開発、多角化、業務体制の見直し
- 中期（3年以内）：戦略の見直し
 - 戦略シナリオ、新市場への対応、インバウンドへの本格対応、経営戦略の見直し、事業構造の見直し、事業の転換とリストラ

事例：2 – 3割の収入を別事業から

- あるホテルグループでの取り組み
 - 現事業の見直し：5割を確保
 - ホテル事業の集約
 - 人員体制の機動的運用
 - 会議場サービスの縮小
 - レベニューマネジメント
 - 新規事業開発で2 – 3割
 - 新宿泊商品
 - コワーキングスペース、オフィスへの転用
 - 宿泊以外の新事業開発へ従業員割り当て



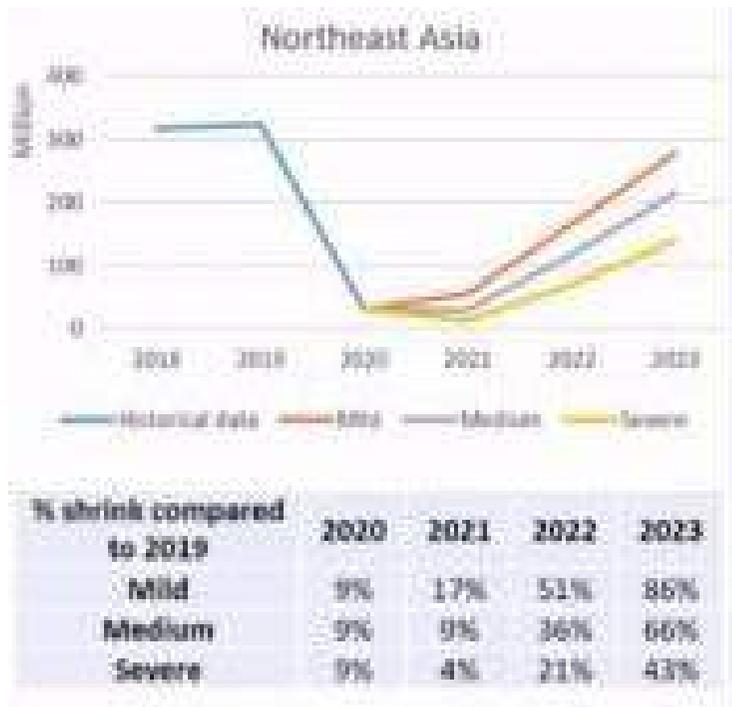
2

3つの経営シナリオ

サブタイトル

東アジアの国際観光需要の3シナリオ減退

3つのシナリオ



2023年までの3パターン

- 3つのシナリオ
 - 楽観：86%まで回復
 - 中間：66%まで回復
 - 悲観：43%まで回復
- 要因
 - 医療、運輸、市場、経済などの要因
- 戦略オプションの検討
 - 楽観：インバウンド受入体制
 - 中間：現在事業生産性向上
 - 悲観：事業縮小、売却、転業

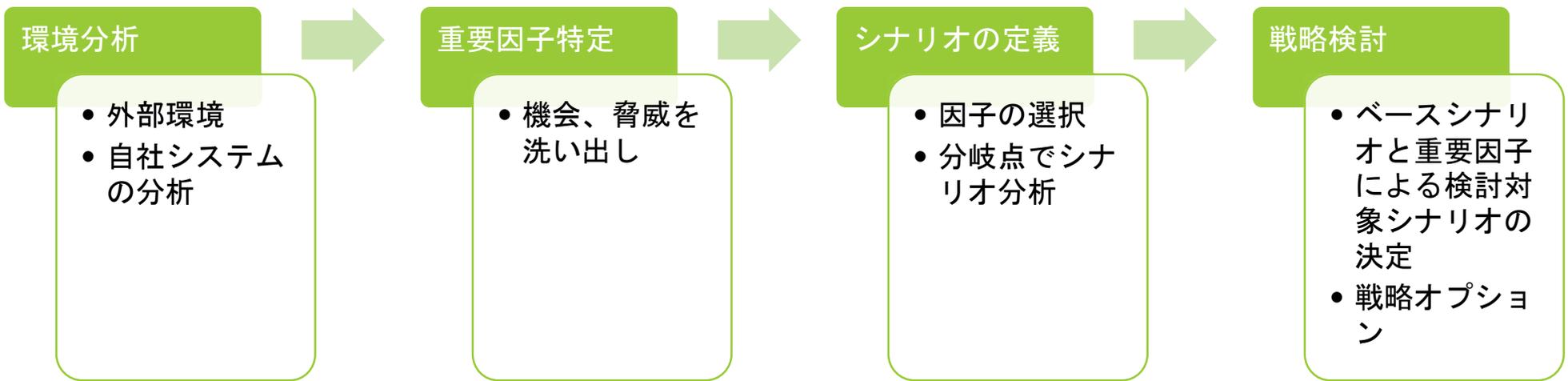
(出所) 香港理工大学Haiyon SONG教授のIMPACTでの2020年10月30日講演より

戦略シナリオ分析

- 戦略シナリオ分析

- 考え方：未来の変化の道筋を複数考えて、それらを可視化し、それぞれのシナリオが起こったときにどうするか戦略オプションを考える戦略分析手法（梅澤、2013、16）
- 戦略シナリオ：現実を解釈する上で、未来とそれに関わる問題について可視化する方法。シナリオは、起こりうる、または別の形で起こりうる未来（Gayoso, 2015、77）
- 基本的に3つ：
 - ① 楽観的シナリオ
 - ② 中程度シナリオ
 - ③ 悲観的シナリオ
- 戦略オプションが重要：予測の正確さではなく企業のオプションの構築

シナリオプランニングのステップ



PSET分析
5フォースモデル

SWOT分析

分析フレームワーク

戦略3類型

(出所) 梅澤、2013、34, 図表2-1を参照



3つの戦略

適応型

現状と将来の変化を規定と捉えて、認識されている機会と脅威に対して適応的行動

ライバルの競争戦略に受動的に対応、既存事業の縮小に対応した多角化

形成型

自社に有利に変化させるために大胆な戦略

新事業、新製品の投入、戦略的な提携

留保型

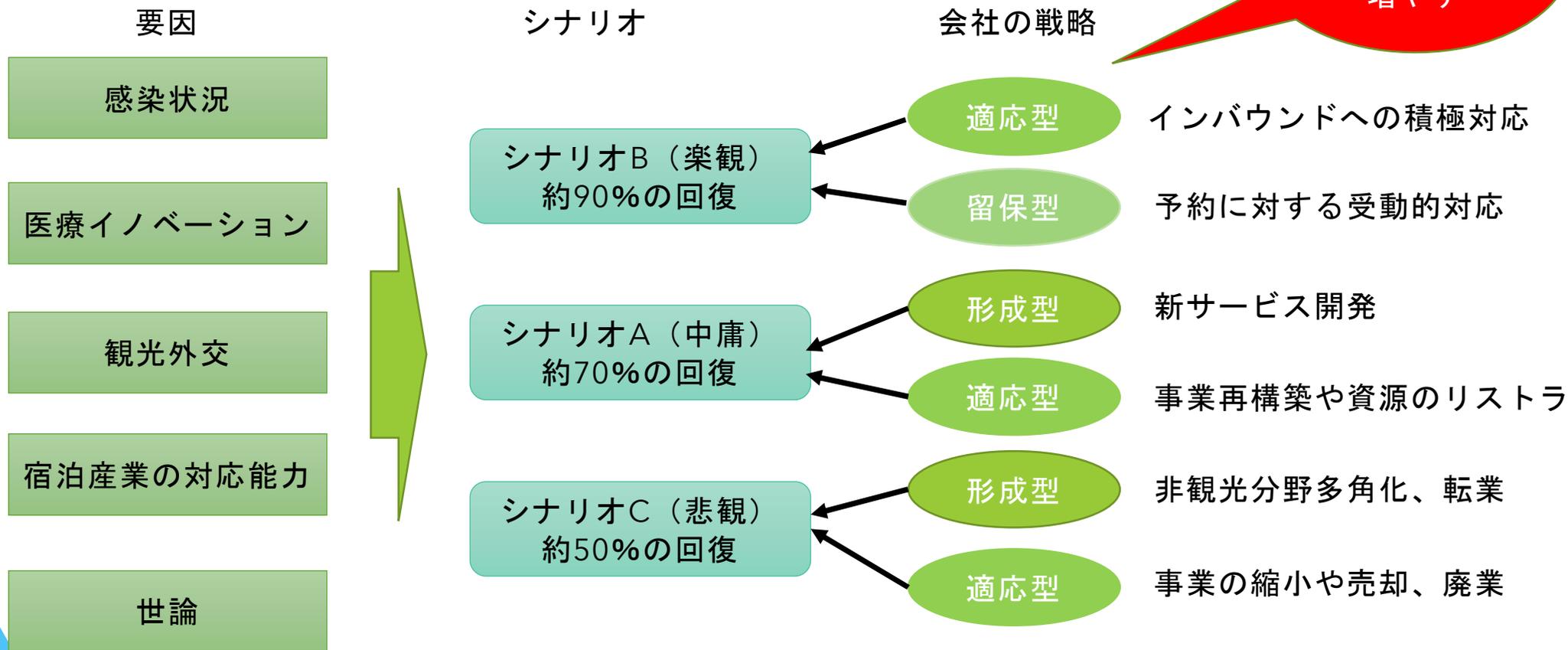
将来の戦略オプションのために、最低限の投資

市場調査、小規模な開発投資、コスト構造の見直し、顧客、サプライヤーへの少額投資

(出所) 梅澤、2013、47, 図表 2-8 を筆者改変

アフターコロナの戦略シナリオ (2023)

経営者の戦略
オプションを
増やす





3

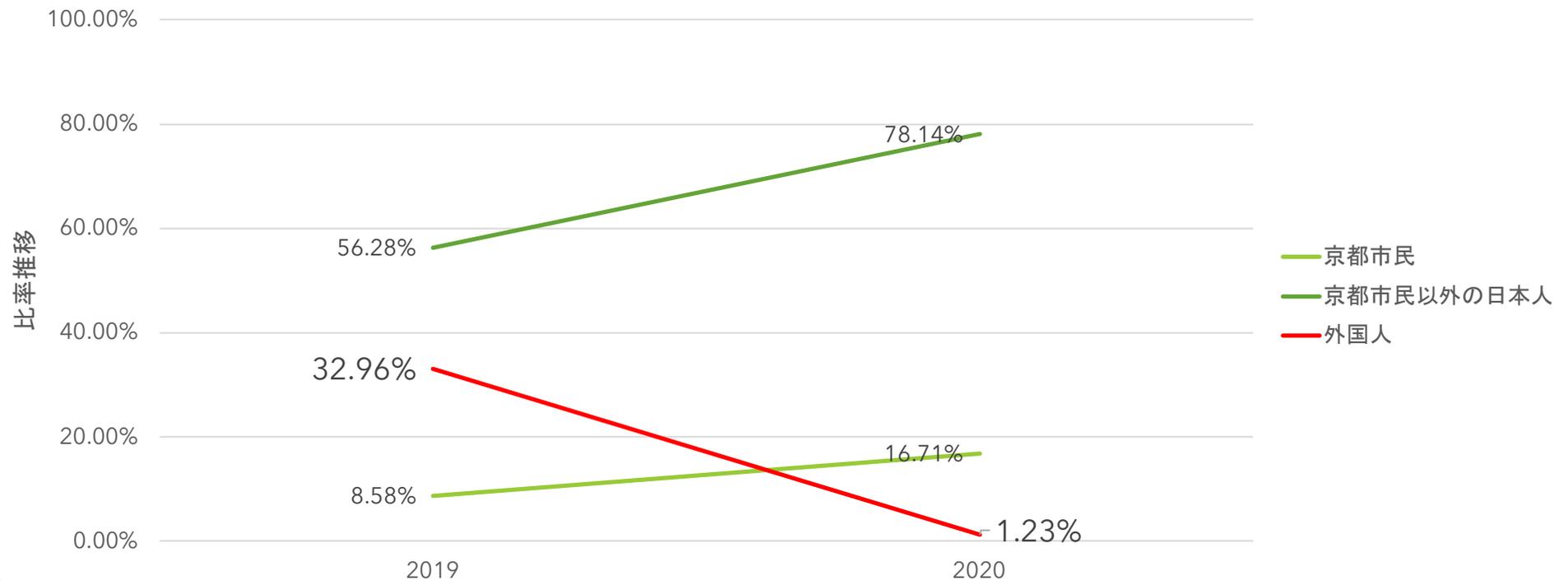
京都の経営課題

サブタイトル



インバウンド減少の影響の大きさ

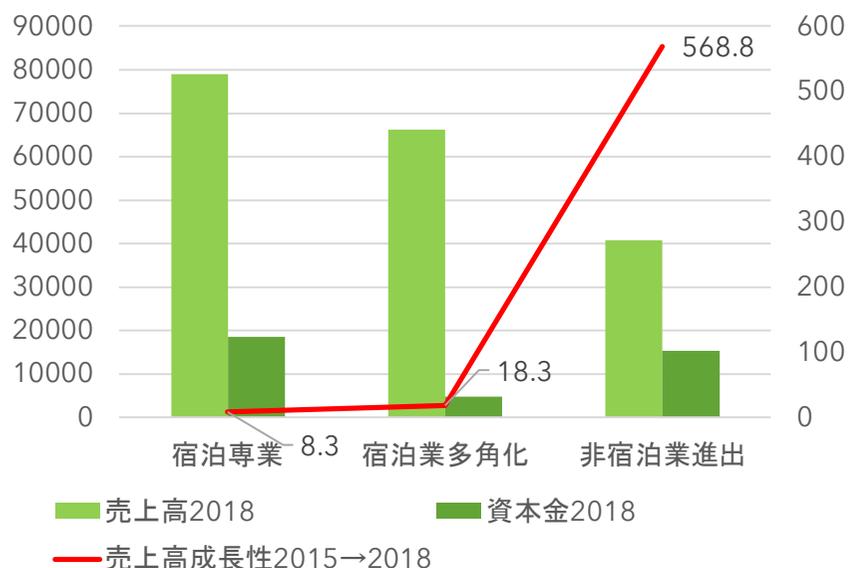
・インバウンドの果実を得ていた京都観光事業者



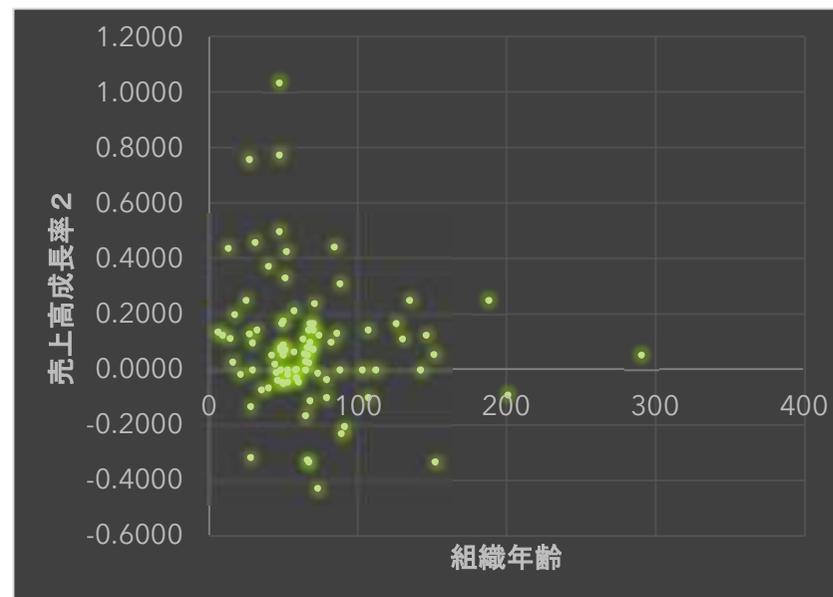
(出所) 京都大学経営管理大学院若林直樹研究室
新型コロナウイルス感染症が旅館・ホテルの経営に与えた影響とその対応策についてのアンケート調査 15

陰の宿泊専門の低成長性という経営課題： 2015／2018年の成長率の比較

宿泊専門企業の低成長と
非宿泊事業者の多角化による高成長



老舗ほど成長率は高くない



(出所) 帝国データバンクの京都府内宿泊事業者の売上データの筆者分析

売上の8割が減少

減少要因と増加要因

- 減少したもの
 - 外国人客、団体、食事・宴会の減少
- 増加したもの
 - Go To需要
 - 個人客の需要

経営への影響

- 赤字増
- 資金繰り悪化
- 衛生コスト増大



新たな取り組み

新たな経営や事業への取り組み

- 生産性向上（18.1%）
- ワークーション（12.1%）
- 映像でPR（10.3%）
- 地域住民向けサービス（10.3%）

新たな意欲

- 新顧客獲得（80.4%）
- 新サービス（80.4%）

（出所）京都大学経営管理大学院若林直樹研究室
新型コロナウイルス感染症が旅館・ホテルの経営に与えた影響とその対応策についてのアンケート調査



4

新たな方向性

サブタイトル

大山健太郎氏（アイリスオーヤマ）の近著： 危機のときに必ず業績が飛躍的に伸びるのはなぜか？



- 中小、未上場企業の発想：「15の選択」で会社は変わる

序章 効率偏重経営の終わり

CHOICE 1 「環境変化に対応する」か「環境を自ら変革する」か

1章 製品開発力 売れる製品を最速で大量に生む仕組み

CHOICE 2 フォーカスするのは「買う人」か「使う人」か

CHOICE 3 KPIの目的は「業績向上」か「新陳代謝」か

CHOICE 4 開発は「リレー型」か「伴走型」か

2章 市場創造力 流通を主導し、顧客と結びつく仕組み

CHOICE 5 「自社の強みに絞る」か「自社の強みを絞らない」か

CHOICE 6 強みは「固有の技術」か「固有の仕組み」か

3章 瞬発対応力 急な外的変化を成長に取り込む仕組み

CHOICE 7 上げたいのは「稼働率」か「瞬発力」か

CHOICE 8 瞬発力があるのは「身軽な外注」か「柔軟な内製」か

CHOICE 9 「選択と集中」か「選択と分散」か

CHOICE 10 「短期の効率」か「中期の効率」か

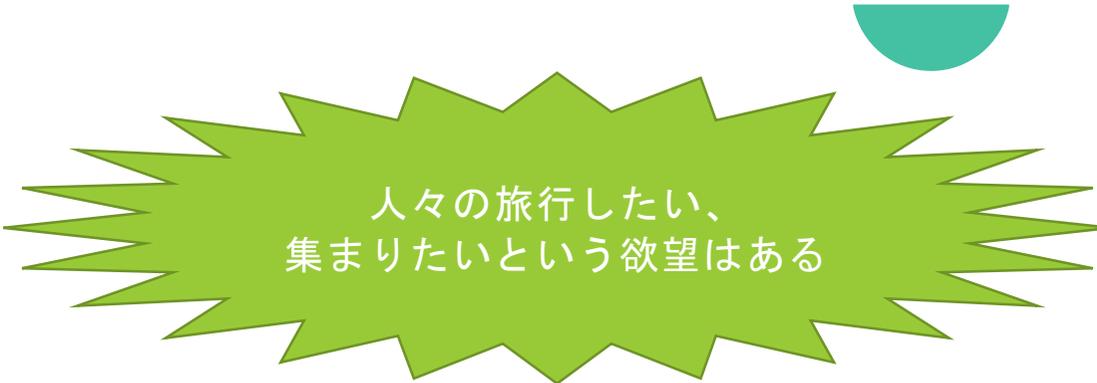
作られた新たな市場

観光関連

- コロナ患者受入関連
- **リモートワーク市場**
 - ワークেশョン、テレワークなど
- **マイクロツーリズム**
- **SNSを使ったプロモーション**
- プライバシーの高い宿泊市場
- 富裕層ツーリズム

観光以外

- エコマース
- テイクアウト
- 給食サービス
- 新たな物流
- コロナ対策関連商品生産
- シェアリング・エコノミー関連
- 医療・介護
- 健康増進、ウェルビーイング増進
- レンタルスペース提供



人々の旅行したい、
集まりたいという欲望はある



戦略オプション

- 新サービス、新規事業の開発
 - 多角化の展開
 - 複数事業の再構築
 - M&A、アライアンスの展開
 - 自社へ：資本増強、本業の強化
 - 他社へ：新規事業の買収、新規展開
- 

ハトヤ観光

- 設立：1954年
- 代表者：代表取締役 岩井一路氏
- 資本金：2億円(グループ合計)
- 売上高：32億円
- 従業員数：300名(パート含む)
- 本社所在地：
 - ハトヤ観光／ハトヤフーズ
 - 京都市南区
- 事業内容
 - 観光施設運営、宿泊施設運営、食材販売、飲食店経営、各種弁当製造販売

※企業概要は、帝国データバンク資料より。

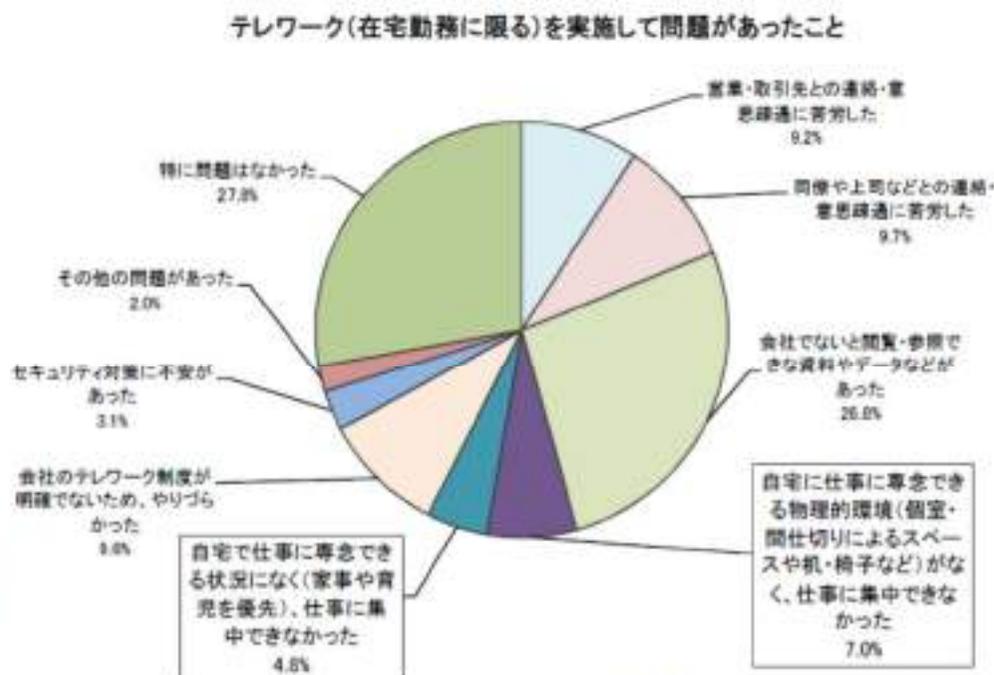
• 多角化の展開

- 1982年：弁当・仕出し事業：株式会社ハトヤフーズを設立
- 1994年：妙心寺花園会館にレストラン
- 2006年：駐車場経営を開始
- 2014年：「京湯元ハトヤ瑞鳳閣」リニューアルで温泉事業開業
- 2016年：ケーキ会社バイカル買収





テレワークの課題



出典:国土交通省「新型コロナウイルス感染症対策におけるテレワーク実施実態調査」(2020年3月実施)

- リモートワーク市場の拡大
 - テレワーク関連機器の市場拡大
 - 観光産業も一翼を担えないのか
- テレワークの問題点
 - 自宅での業務活動の効率性
 - 職場チームでの業務に難点がある
 - リラックスできない
 - 会社帰属意識の低下

ワーケーション商品の研究

- ホテルからの部屋貸し
 - 都心ホテル（東急ステイ等）
- 長期宿泊商品
 - 郊外、リゾートホテル（星のや、プリンスホテル）
- アpartmentサービスの提供
 - 帝国ホテル等
- パッケージ
 - ゴルフ、バンケットなど（プリンスホテルなど）

プリンスホテルのワーケーション商品





実は、京都の観光業者は大阪人が苦手か？

- 緊急経営アンケート調査での実感
 - マイクロツーリズム、ワーケーション商品へのイメージが弱い
- 小売業と真逆の観光業のマーケティング
 - 東京のマーケティングはわかるが、意外と近隣のマーケティングが苦手
- 大阪人は何をしに京都に来るのか？をペルソナで考える

実践課題：50代の大正区在住の男性サラリーマンを5泊、ワーケーションに京都に連れてくるには

- 顧客のジョブ：50代のおじさんのワーケーションの楽しみは？
 - 何を人生で目指しているのか？
- 何が楽しみ：
- 何が苦労：
- どんな商品：



（出所）イメージを下記から利用しました。
https://umeda-kotsu-group.jp/umedataxi/saiyo_index.htm

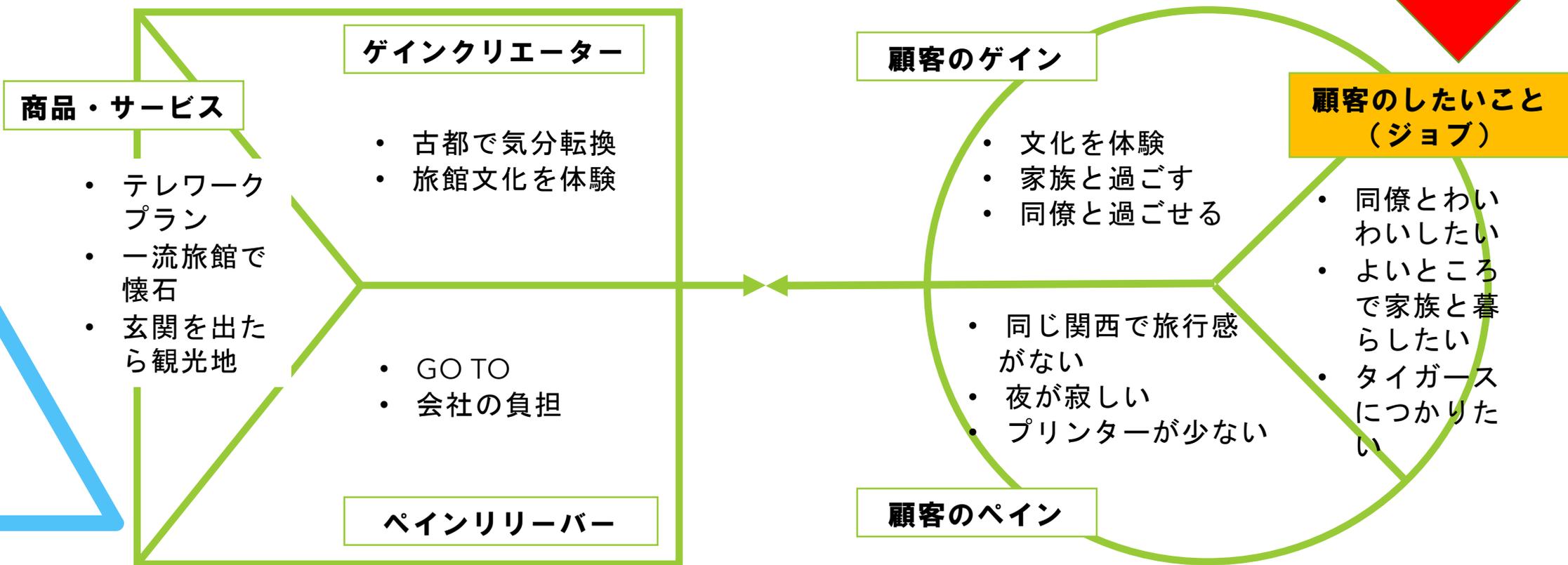
課題：顧客のニーズを考え抜くバリュープロポジション分析

ペルソナ：50歳代の大正区在住、梅田勤務の男性サラリーマン

重要！

バリューマップ

顧客プロフィール



まとめ

観光1. 0 → 観光2. 0

- 現代に適応した新たなサービス
- 戦略シナリオと複数のオプションを考える
- 新たな顧客とニーズを考える
- 投資体力を作る必要

MBA的思考

- 市場を見る
- ニーズを考える
- 製品やサービスを考える
- 採算を考える
- 売上を立てる
- 投資に回す
- ときどき事業の整理をする



調査の概要

- 1) 名称: 新型コロナウイルス感染症が旅館・ホテルの経営に与えた影響とその対応策についてのアンケート調査
- 2) 実施主体: 京都大学経営管理大学院観光MBAコース若林直樹研究室
- 3) 実施期間: 2020年11月5日から12月24日
- 4) 調査対象: 京都府内に本社を持つ宿泊事業者
- 5) 回収方法: 郵送調査法
- 6) 回収率: 24.1% (51社より回答)
- 7) 調査内容
 - a) 旅館・ホテルの規模、利用概況について
 - b) 2020年夏期(7月~9月)の売上高について
 - c) 売上の減少以外に受けた経営への影響
 - d) 政府・自治体は新型コロナウイルス感染症対策として新たな事業の取組について
 - e) 新型コロナウイルス感染症による影響から自社の経営を守るために実行したことについて
 - f) 顧客からの要望の強い感染症予防策の取り組みについて
 - g) 今後の事業の進め方について
 - h) 現在の新型コロナウイルスの影響がまだ続くと仮定した場合の事業のありかた
 - i) 今回の感染症により事業承継を進めるうえでの影響について
 - j) 社会の持続的発展に貢献する会社経営という考え方(SDGs経営)について
- 8) 集計・分析: 吉田知香氏による集計と分析を行いました。

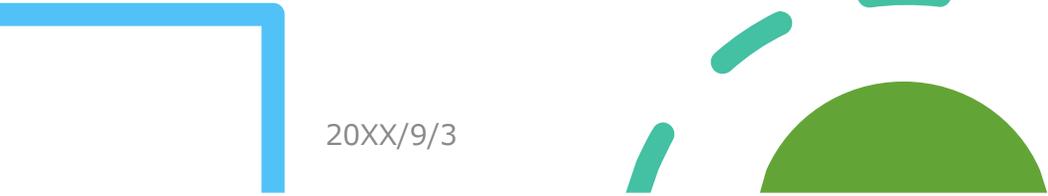


※回答いただいた旅館・ホテルの方、どうもありがとうございました。



ありがとうございました

京都大学
若林直樹



20XX/9/3

プレゼンテーションのタイトル