

LESSON 40

やまもと旅館のSWOT分析に基づき、クロスSWOTによる戦略展開と、女将と跡継ぎの意見対立を踏まえた3年以内の最優先施策をご提案します。

クロスSWOT分析（戦略展開）

1. SO戦略（強み×機会）：強みを活かして新しい需要を取り込む

- ・ 体験型・ウェルネス宿泊プランの造成：源泉かけ流しの温泉、ベテラン料理長による地元食材の懐石料理、そして地域（農家・漁師など）との深いつながりという強みを活かし、静かな環境での「デジタルデトックス」や「農業・地域文化体験」を組み合わせた高付加価値プランを開発します。
- ・ 日本文化を求めるインバウンドの受け入れ：68年の歴史や女将のきめ細かいおもてなしといった「日本らしい宿泊体験」を、和食や温泉に関心の高い外国人観光客向けに発信します。

2. ST戦略（強み×脅威）：強みを活かして脅威・コスト高を乗り越える

- ・ リピーター基盤を活かした直販強化・利益率改善：約40%を占める強固なリピーターに対し、直接予約（自社サイトや電話）を促すことで、現在60%を占める旅行代理店への手数料を削減し、物価・光熱費の高騰による収益圧迫に対抗します。
- ・ おもてなしの付加価値化による単価アップ：女将の接客や上質な料理といった「人」によるサービスの価値を再定義し、単なる値上げではなく満足度を伴う適正な客単価への引き上げを図ります。

3. WO戦略（弱み×機会）：弱みを克服して新たな市場を開拓する

- ・ 自社サイトの刷新とウェブマーケティング強化：10年前のままとなっている自社サイトをリニューアルし、ウェブ予約の導線を強化します。これにより、今まで取り込めていなかった20～30代の若年層やカップルの潜在需要を獲得し、常連客の高齢化という課題に対応します。
- ・ Wi-Fi整備による平日需要の取り込み：通信環境を整備しワーケーション需要を取り込むことで、真冬の平日や梅雨時期など、稼働率が著しく落ち込む閑散期の底上げを図ります。これらのIT化には自治体の観光振興補助金などを活用し

ます。

4. WT戦略（弱み×脅威）：弱みを補い、最悪の事態を回避する

- ・オペレーションの省力化と少数精鋭体制への移行：深刻な人手不足（パート退職など）とスタッフの属人化に対応するため、小規模（18室）であることを活かし、ITツール（予約管理システム等）を導入して業務を効率化します。
- ・多額の借入を伴わない段階的な設備投資：施設の老朽化や競合の設備投資という脅威はありますが、経営体力を超える過度な借入は避け、収益の範囲内で優先順位をつけて修繕・改修を行います。

3年以内に実行すべき最優先施策

現状、跡継ぎの健太氏は「3～4千万円の借入による客室リノベーションやインバウンド対応」などの大規模な変革を求めています。女将の美奈子氏は「先代の苦勞から借入リスクを懸念しており、現状維持と常連客との関係性を重視」しており、3ヶ月間議論が平行線を辿っています。

この状況を打破するための最優先施策として、以下の実行を提案します。

【最優先施策】自治体の補助金を活用した「自社サイトのリニューアル」および「閑散期向け・若年層向けプランのウェブ販売」

■ この施策を最優先すべき理由（両者の対立解消の視点から）：

1. 投資リスクを抑えられ、女将の合意を得やすい

数千万円の借入を伴う客室改修は女将の強い反発を招きますが、サイト改修やWi-Fi整備であれば比較的少額で済み、自治体の観光振興補助金も活用できるため、女将の「財務的な不安（利益率と現金確保の重視）」をクリアできます。

2. 跡継ぎが求める「新規開拓」と「データに基づく経営」の第一歩になる

健太氏が課題とする「ウェブ予約の導線の弱さ」や「若年層へのアプローチ不足」を直接的に解決できます。また、予約サイト登録だけで月に3件の問い合わせがあったように潜在需要は存在しており、ウェブ販売の実績（データ）を作ることで、将来的な追加投資への根拠を示すことができます。

3. 常連客を大切にしながら、繁閑の差を埋められる

ウェブからの新規集客のターゲットを、旅館の課題である「真冬の平日や梅雨の時期（閑散期）」のプランや、若年層・カップルなどに絞ることで、女将が大切にしている「既存の常連客」とバッティングすることなく稼働率を底上げできます。

4. 利益率の改善に直結する

自社サイトからの直接予約が増えれば、旅行代理店へ支払う手数料（予約の60%を依存）を削減でき、コスト高騰に苦しむ旅館の収益性改善に即効性があります。

まずは、両者が合意しやすいこの「低リスク・高効果なウェブ強化」から着手し、小さな成功体験を共有することで、次のステップ（インバウンド対応や設備投資）に向けた信頼関係を築くことが、やまもと旅館にとって最も現実的で効果的な一歩となります。

このご提案内容をベースに、次回の女将さんと健太さんの話し合いに向けた具体的な「ウェブ改善の実行計画」や「補助金申請のロードマップ」を整理しましょうか？