

コンセプトを明確にし、必要なサービスに絞る 低価格～高価格帯宿泊施設まで、 リアルクオリティの実践事例

(株)リアルクオリティはホテルや旅館のコンサルティングを手掛けると同時に、自社でも4軒の宿泊施設を運営・運営している。同社が運営する施設では施設ごとにコンセプトを明確にし、それぞれの施設に合ったサービスをやり過ぎることなく、一方で不足なく提供することで、顧客満足度を高めながら効率的な運営を実現している。本稿では具体的事例とともに紹介していく。

1.リアルクオリティの運営施設について

リアルクオリティは現在4軒の施設を運営しているが、今回は①湯河原温泉の白雲荘(17室)と、②箱根芦ノ湖のホテルラクーン(25室)、③石和温泉花水晶(20室)の事例について取り上げていく。

まずは同社運営の各施設の Before After をご覧いただきたい。どの施設もリアルクオリティに再生案件として寄せられたものだが、図1.は各施設のKPIの変化を示している(花水晶のみ着後間もないため概要を表示)。

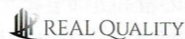
白雲荘は以前は売り上げ201百万円、利益が-23百万円、稼働率44.3%だったところが売り上げ287百万円、利益47.7百万円、稼働率70.0%まで上昇、コロナ禍においても東京から近い小規模旅館ということもあって好調を維持しているという。

ホテルラクーンは改善前は売り上げ104百万円、利益-5.4百万円、稼働率50%だったのが、売り上げと稼働率

はほぼ変わらずして16.0百万円の利益を生み出すことに成功している。また、花水晶はコロナ禍以前はインバウンドおよび団体頼みの旅館であったが、詳細は後述するも魅力を磨き徹底した効率運営を実施することで、2020年8月のリブランド以降前年の2倍以上の売り上げを継続している。



リアルクオリティ
代表取締役
小林 豪氏



| 子会社それぞれの生き残り方 | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>湯河原温泉 白雲荘 17室</p> <p>【Before】 売上 201百万円 利益 ▲23百万円 稼働率 44.3%</p> <p>【After】2021/3期 売上 287百万円 利益 47.7百万円 稼働率 70.0%</p> <p>【コロナ禍】 20年4-9月 売上利益前年越え (4-6月も営業・大浴場閉鎖) OCC: 8月88%・10月95%・11月99% 前年比: 8月140%・9月129%・10月140%</p> | <p>箱根芦ノ湖 ホテルラクーン 25室</p> <p>【Before】 売上 104百万円 利益 ▲5.4百万円 稼働率 50%</p> <p>【After】 売上 106百万円 利益 16.0百万円 稼働率 50% 投資利回り32%</p> <p>【コロナ禍】 buffetのため積極営業できず 4-5月休業 お部屋持ち帰りプランなどで打開 10月から前年越え</p> | <p>石和温泉 花水晶 20室</p> <p>【Before】 2019年8月取得(コロナ前) インバウンド5割・団体3割旅館 上記にネット集客プラスする予定</p> <p>【After】 インバウンド・団体消失(売上8割消失) 8月フルリニューアル 別邸花水晶 リブランドオープン</p> <p>【コロナ禍】 4-7月休業・売上ゼロ 2020年8月リブランド 前年比: 9月220%・10月370%</p> |

図1. 同社運営施設3軒の改善 Before After の変化

(株)リアルクオリティ <https://www.realq.co.jp/>

2.花水晶の改善プロジェクト(低単価旅館)

コロナ禍で主要売り上げの柱が消失
限られた予算でリブランドし再生

石和温泉 花水晶は山梨県石和温泉にある20室の小規模旅館。それを同社が2019年8月、まさにコロナ直前に旧経営会社破綻を受け取得をしていた。以前の花水晶はインバウンドの貸し切り団体が46%、その他日本人団体客も多く、その他のチャネルを伸ばすことで改善する計画であったが、コロナ禍で主要な売り上げを占める層が消失、新たな道を模索することとなった。

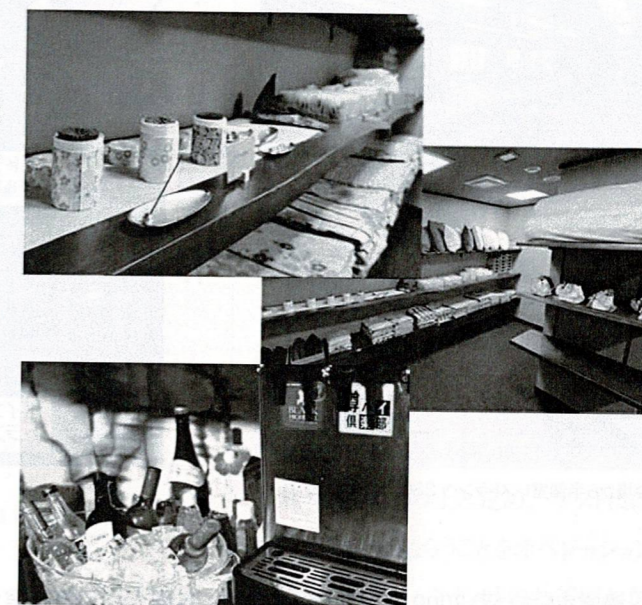
古い施設、コロナ禍でニーズが無くなった宴会場をどう使うのか。そこで行き着いたのはリニューアル、リブランドだった。コンセプトを「おこもりできる、山梨づくし」とし、具体的にはおこもりをしていただきスタッフとほとんど接触することなく自分スタイルの楽しみ方をしてもらおうということ

で、ビール～ワイン、焼酎まで自分で自由にサーブできる環境を整備、この「ドリンクバー」に加え、さらに「シャンプーバー」、「お香バー」、「浴衣バー」、「アメニティバー」、「枕バー」などを設置。ゲストが自分の滞在スタイルを自由に決められるようにした。

また、ハード面で

も限られた予算の中で最大限改装を実施。一般的に代理店などに丸投げをすれば数千万、数億とかかるリノベーションを、徹底的に精査することで最小限に抑えた。

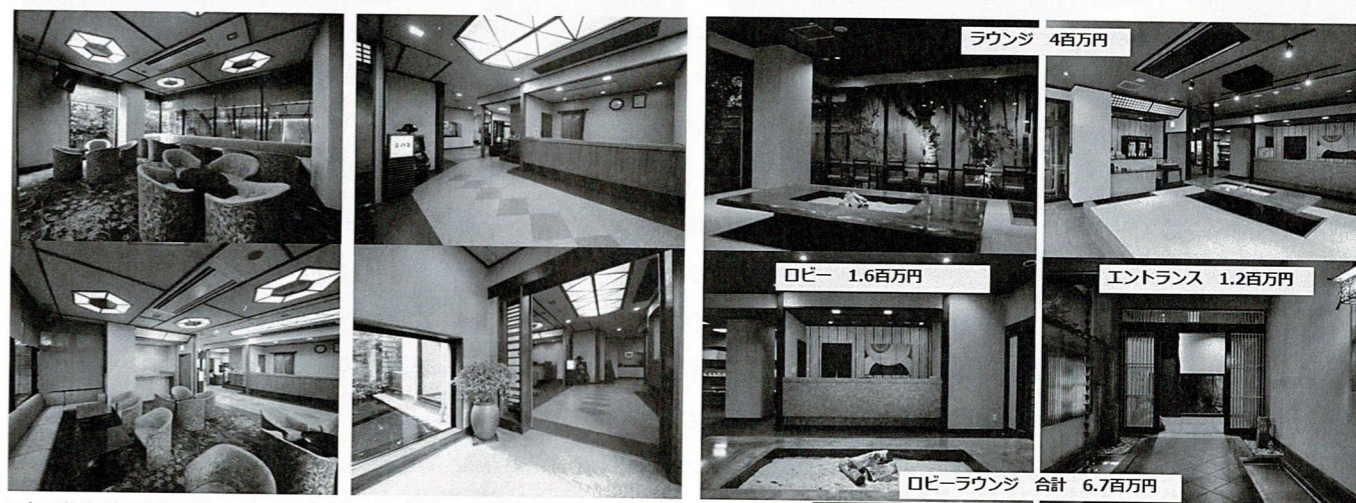
下部写真のラウンジ、ロビーは合計



おこもりスタイルを自分スタイルで過ごしていただくための各種バー

670万円で改装を実施、次ページ写真のレストランはわずか230万円で和モダンなレストランへの改装に成功した。

これらリノベーションにかかったコストは工事関連で2160万円、FF&Eで630万円、計2800万円を実現。もともと上



ラウンジ、ロビーの改装事例(左がBefore、右がAfter)



宴会場から半個室レストランへ 230 万円で改装



レストラン：2.3百万円
(FF&Eは1.9百万円)

ポイント：個室風のレストランを最小コストで

限と設定をしていた3000万円以内でのリノベーション、リブランドに成功をしている。

社員が一人で回る、徹底した効率オペレーション

さらに、花水晶の注目すべきポイントは徹底的に効率化されたオペレーションである。

施設の導線が良かったことを生かし、図2のように厨房を核としてオペレーションを集約。「おこもり」というコンセプトなのでフリードリンクのラウンジやシャンパーなどが選べる各種バーはスタッフゼロで運営。スタッフ全員がマルチタスクで動くことで社員一人とパートタイムのスタッフ数名で朝食、夕食を含むチェックインからチェックアウトまで付加価値を生み出すオペレーションが可能に。20室という旅館ながら利益の出る旅館を実現している。

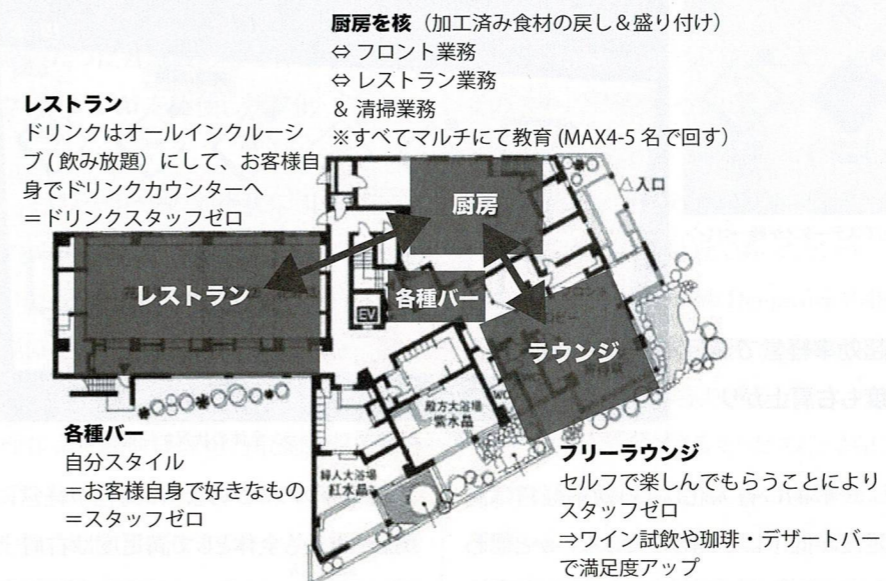
料理人レスの旅館!?

外部との提携で質の高い夕朝食を提供

そして驚くべきは、花水晶には料理人はおらず、外部のレストランと提携して顧客満足度の高い食事を提供していることだ。8割方完成した料理を提携レストランより仕入れ、現場ではコンベクションオープン、フライヤー、盛り付けといった最後の2割しか行なわない。これらをすべてパート・アルバイトスタッフが行ない、提供も同じスタッフが行っている。また、ドリンクはオールインクルーシブのためスタッフは料理のサーブのみ実施。厨房とゲストの所を何度も往復するのではなく、ある程度の品数をまとめて提供するスタイルにすることで料理提供を4回におさえ、オペレーションの効率も上げている。また、食事終了後はラウンジへ移動しデザートビュッフェを楽しむことができる。

そうした効率化の工夫で花水晶の自社アンケートでは7点満点中で6.2～6.4点前後の点数を獲得しており、料理人レスでも満足度は十分に得られると小林氏は考えている。

こうしたさまざまな工夫で、花水晶は売り上げから原価と人件費を引いた同社内指標の「オペレーションプロフィット」において昨年8月の開業後の10月には60.1%、11月は67.9%と高い数字を実現(旅館における目安は50%、小林氏談)。既存のその他の施設と比較しても遜色ない数字を生み出している。内訳としては、料理人レスなど人件費を抑えているため良い食材などを使うこともあって売上原価は22.8%と他施設と比較して高いが(他施設は14.6%前後)、人件費が他施設と比較して17.1%と低く(他施設は27.5～32.5%)、高いオペレーションプロフィットの創出に成功している。リアルクオリティではそれぞれの施設の立地や施設スペックに合わせたコンセプト策定～オペレーション構築を行っており、どの施設も画一的なオペレーションをしていないわけではない。



☆着目したのは導線の良さ。厨房を核にオペレーション集約し、社員は支配人1名のみ。パートがすべて素人(業界経験者は1名のみ)。すべてマルチタスク。

図2. 花水晶の徹底的に効率化されたオペレーション

3.白雲荘の改善プロジェクト(高単価旅館)

白雲荘の再生を実現した3つの軸

白雲荘は神奈川県湯河原温泉にある17室の高級旅館。9室の露天風呂付き客室と貸切風呂を持っている。リアルクオ

リティは白雲荘を再生ファンドによる支援の中、リアルクオリティの経営で再生し、現在は白雲荘の株式をリアルクオリティが持っている。

リアルクオリティが経営再建に関わる前



朝食のポイントは「ご飯」。釜炊きにこだわりツヤツヤの山梨県産コシヒカリを使用。「お米を最高に美味しく食べる」をコンセプトにし、料理は一回で提供可能



夕食の献立は季節ごとに変更。クオリティの高い見た目と味を維持

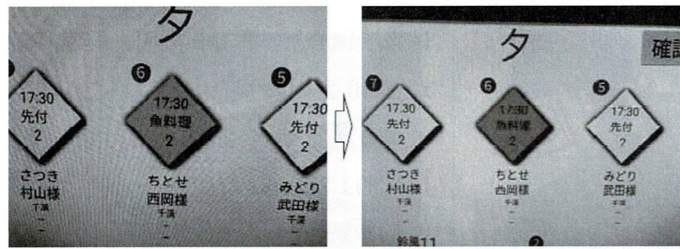
は売り上げ約2億100万円、経常利益が2280万円のマイナスであったが、同社が経営に入った2015年3月期には売り上げは2億600万円と大きく変わらないものの190万円の経常利益と黒字化。2021年3月期には売り上げ2億8700万円、経常利益は4780万円と大きく改善を実現した。

生き残る旅館となることのできたのは、3つの軸によるものだ。

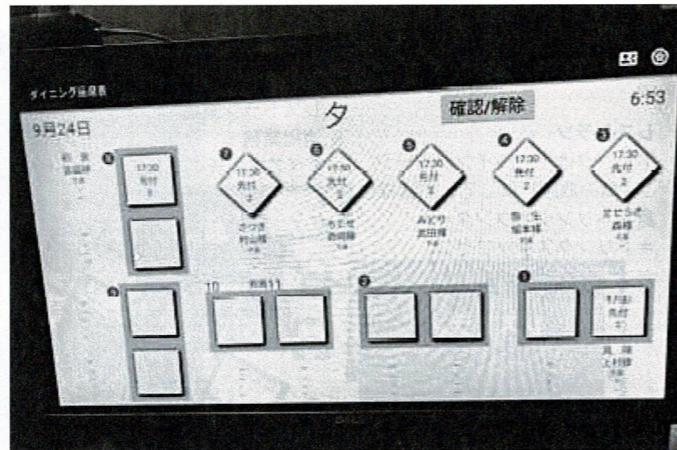
① コンセプト：その居心地は雲の上

居心地は雲の上と定め、ゲストにはのんびり過ごしてもらうことをオペレーションの軸に据え、チェックイン時のお茶屋お菓子の提供をとりやめ、別でフリードリンクコーナーを設け、そこで一休みするかそのまま客室に行くかをゲストが選べるようにするなど、既存施設にあった煩わしい接客を廃止した。

② 戦略：超効率経営方高級旅館



各席の料理提供状況が表示され、さらに、待たせる時間によってステータスが緑→オレンジ→赤と変わるので、早急に対応が必要なテーブルも分かる



レストランバントリー側に設置してある画面でレストラン全体の状況が把握可能

前述のチェックイン時の対応の変更のほか、「朝食を選択制であったのを一つのメニューに統一」、「夕食の提供回数を8-9回であったものを5回に集約」、「ベッドがなく布団敷きだった部屋にベッドを置くことで布団敷きの作業を撤廃」、「客室冷蔵庫に複数のドリンクが置いてあったのを水の上に統一（上級部屋は瓶ビールあり）」といった変更で省人化オペレーションを確立。以前は夕食時に最大7名かけていた人員を現在では夕食3名、朝食2名で回すことができるようになっている。また、それを裏で支えているのは同社が独自で開発したレストランバントリーに設置してある料理提供ステータスがひと目で分かる機器だ（上部写真）。

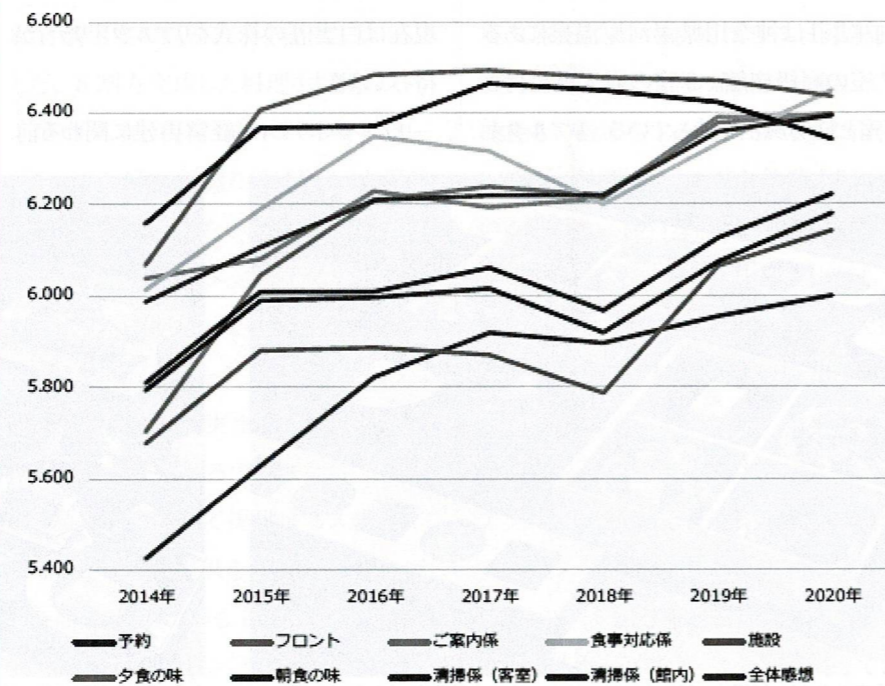
③「売り上げ>負債」のマネジメント
これはリアルクオリティが白雲荘だけでなく貫いているポリシーだが、大型投資をするのではなく、「常に売り上げ>負債」のポリシーで、生み出された利益を少しずつ設備投資に回していく。また、その設備投資は原則売り上げ増加分で1年での回収を目安としている。

省人化=満足度低下ではない。

超効率経営で満足度も右肩上がり

一般的に省人化による効率経営は満足度が低下してしまうのではないかと考えられがちだが、リアルクオリティの場合は違う。リアルクオリティの超効率経営はコンセプトを明確に定め、ゲストが求める部分には力を入れ、そうではない部分を省くというもの。

結果下のグラフのように同社が経営に関わった後も全体として満足度は右肩上がりで向上しており、じゃらんにおいても「総合評価」は4.7、「朝食」は4.6、「夕食」は4.7、さらに「接客・サービス」も4.6と、必ずしも省人化による効率経営が満足度を低下させることにはつながらない。



2014年以降の白雲荘の満足度の推移（同社自社アンケート）

4. 経理システムの効率化で現地の経理スタッフゼロを実現

煩雑だった各施設の経理作業をクラウド&AIを駆使し効率化

オペレーションの効率化に加え、リアルクオリティで取り組んでいるのは運営施設の経理効率化による現場スタッフの負担軽減および迅速な試算書の作成だ。

以前の会社では通常業務に加えて経理作業を現地経理担当取締役が行っていたが、通常業務に加えて作業をしていたため作業は夜までかかり、また、残業時間も過多になっていた。さらに、ミスがあって支払い漏れなどあれば日常運営に支障をきたすという悩みを抱えていた。さらに、精度の高いPLを創るには優秀

なスタッフで2-3日分の作業となり、もしそのスタッフが退職となれば次のスタッフを採用するのも容易ではない。ミス、修正、確認に時間がかかり、以前の会社では試算表完成は月末付近であったという。

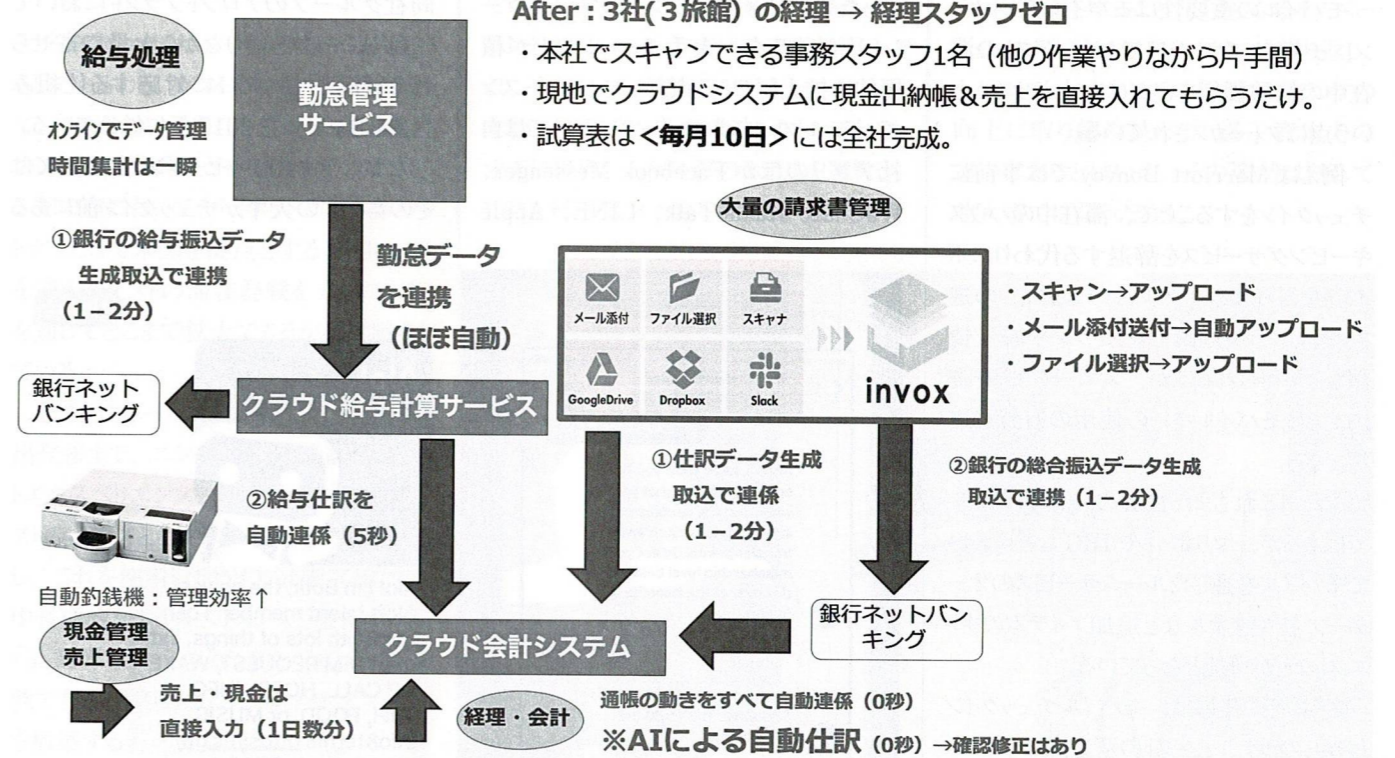
それを解決したのが(株)Deepworkの提供する受け取り請求書をAIが99.9%の精度で銀行の総合振り込みデータ、仕訳データ化を生成できるサービスだ。さらにリアルクオリティでは会計システムや勤怠管理サービスとも連携しており、銀行の給与振込データや試算表まで早期に打ち出せるようになった。

これにより、以前は人的スキルに依存していた経理作業も請求書のスキャンさえ

すれば自動仕訳が可能となり、現地の残業過多および退職リスクは解消され、2-3日かかっていた現金仕訳の時間はゼロに、顧問税理士も現地出張と確認の必要がなくなり、以前は月末までかかっていた試算表も毎月10日までに完成するようになった。

オペレーションから経理の仕組みまで、現場目線、顧客目線での工夫や既存サービスを使用することで、多大な予算をかけて自社開発をわざわざすることもなく、効率の高い運営・経営が可能であるということをリアルクオリティの実例は示している。

経理3社の仕組み After



同社の会計システムの作業フローイメージ

After : 3社(3旅館)の経理 → 経理スタッフゼロ

- ・本社でスキャンできる事務スタッフ1名（他の作業やりながら片手間）
- ・現地でクラウドシステムに現金出納帳&売上を直接入れてもらうだけ。
- ・試算表は<毎月10日>には全社完成。