

売上激減と 地域課題を乗り越える 強みを活かした一点突破

[秋田県湯沢市] 宿泊/飲食サービス

株式会社 協同企画

常務取締役 京野 健幸氏



Before

- 入社した2011年は東日本大震災で業績が低下。以前から人口減少と高齢化の進行によって地域の市場規模は縮小傾向で料飲を主軸とする自社には影響大であった。
- コロナ・ショックの影響で婚礼と宴会はほぼゼロになる。また、レストランや宿泊も大幅な減少に見舞われる。

After

- 市場縮小の中で予約制宅配弁当や地域資源を活かした婚礼企画や宴会場の遊休スペースを活用したフィットネス等の新事業を展開してきた。
- コロナ・ショックを受けて予約制宅配弁当のメニュー拡充や仕出しの少人数対応を実施。
- 新たに飲食メニューをチルド商品化してSNSを活かした通信販売を開始した。

■ 自社と私

私は群馬県前橋市出身で、医者だった父の影響がありつつも「少し違う道を」と考えて大学の獣医学部で学んだのち、大学院では「学生時代にしかできない経験を」とアフリカのルワンダの研究をしていました。その時に知り合い結婚したのが妻で、ルワンダの地方の田舎と日本の地方の田舎を重ね合わせた時に、妻の両親が経営する湯沢ロイヤルホテルのある秋田県湯沢市で、「未来をつくることに挑戦しよう」と2011年に入社しました。自社のような地方都市のホテル業の場合、宿泊よりも宴会やレストラン等の「料飲」が売上構成の多くを占めますが、人口減少や高齢化の影響をもるに受ける事業でもあります。入社した2011年はちょうど東日本大震災があり、大きく業績が落ち込んだ時期でした。したがって、今回のコロナ・ショック以前から、事業再構築や業態転換の必要性は実感していました。

■ **コンサルタントの支援も得ながら次々に新事業に着手**
2017年からは料飲の強化等のためにコンサルタントの支援を受け始め、「予約制宅配弁当」の事業を新たに開始し、比較的順

調に売上を伸ばしていきました。また、それ以外にも、自社のチャペルだけではなく、地域の映画館や蔵等の地域資源を活かした婚礼企画や、宴会場の稼働が落ち込んだ場合の遊休スペースの活用のためのフィットネス事業等を手掛けて、何とか市場縮小の中でも業績を維持するための取り組みを続けていました。

■ **コロナ・ショックの大打撃にも強みを活かした一点突破で挑む**
コロナ・ショックは、事業全体に大きな影響を及ぼしました。コロナ・ショック前とコロナ・ショック後の比較では売上全体では3割減です。特に婚礼は売上シェアが2019年13%から2020年5%となり直近で3%、宴会は売上シェアが2019年25%から2020年13%となり直近で6%となりました。何よりも料飲(宴会やレストラン)の業績の落ち込みは、そのままスタッフの稼働激減に繋がります。よって、もともと伸びていた予約制宅配弁当の事業をさらに強化充実させようと、商品ラインナップを増やしたり、通常のGWやお盆等の繁忙期は商品を絞っていたオードブル等を、絞り込み制限をかけずに一人ひと



▶ 会社概要

[創業] 1979年	[事業内容] ホテル業(宿泊及び飲食サービス)
[設立] 1979年	①宿泊 ②婚礼 ③宴会
[資本金] 6,000万円	④葬儀 ⑤飲食
[従業員数] 65名	⑥宅配弁当等その他

売上構成比

- ①21% ②3% ③6% ④18% ⑤19%
- ⑥宅配弁当等その他 33%

りが小さい単位や「お一人様仕様」で注文できる形に変えました。とはいえ、地域内消費だけに依存しては難しいので、ちょうどコロナ前に故障していた真空調理機を新しく買い替えるタイミングに合わせて、地域外にも販売可能な「チルド商品」の販売に着手しました。あくまで新しい商品をイチから考えるのではなく、宅配弁当やレストランで提供していたカレーやハンバーグ等の定番メニューをチルド商品化し、多額の広告宣伝費をかけられなかったのでSNS等を活用しながら通信販売をしていきました。

実際の販売促進にあたっては、これまでの全国からの宿泊者リストや、予約制宅配弁当等の地元の既存客リストを活用したPRを実施し、特に「地元へ帰省できない家族のために送ってあげたい」という需要を取り込めたことが大きかったと思います。湯沢ロイヤルホテルの独自性と強みは、和食・洋食・中華の経験豊富で腕の良い専任調理師がいることです。同業界で同規模のホテルと比べると、中華の専任調理師がいるのは珍しいですし、私も様々なホテルで食事をしますが、地域外のホテルと比較しても自信を持って紹介できる味のレベルだと思っています。

まとめ

- 1 早くから市場動向や地域課題を見極め、専門家も活用しながら新事業に取り組んできた。
- 2 ゼロベースから新しいものをつくるのではなく「今あるものの売り方を変える」発想で取り組んだ。
- 3 蓄積してきた名簿データを活用した販売促進やPRに取り組んだ。
- 4 新しい取り組みによる成果を見せることでスタッフのモチベーションアップに繋がった。

▶ 地域概要(秋田県湯沢市)

[都道府県人口] 93万8,347人

[市町村人口] 4万1,044人

▶ 産業構成の特徴

小売業や医療福祉分野を中心とする地方都市

