

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**産業企業情報****2022-24****(2023. 3. 28)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <https://www.scbri.jp>**脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは④（宿泊業編）**

—ハード・ソフト両面からの「価値創造」が構造的な問題解決の糸口に—

**視 点**

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後は経営の立て直しに向けて収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安傾向などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」、「建設業編」、「商業編」（産業企業情報 2022-6、7、13、19）に引き続き、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大で極めて厳しい事業環境に置かれてきた宿泊業分野の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

**要 旨**

- ホテルや旅館などの宿泊業は、装置産業でありながら労働集約的な側面も有しているが、業務効率化の遅れなどから労働生産性の低さが指摘されることも多い。
- 宿泊業は、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大で大きな打撃を受けてきたが、ここへきて旅行需要にはアフターコロナを見据えた持ち直しの動きもみられる。こうしたなかで、目下の宿泊業は深刻な人手不足に見舞われており、人材確保が喫緊の課題となっている。
- 近年、宿泊業では需要の変動を宿泊単価設定に反映させる「レベニューマネジメント」と呼ばれる手法が、収益向上策のひとつとして見直されている。
- 宿泊業における高付加価値化への取り組みは、中長期的には宿泊単価の引上げに対する“裏付け”となっていくものであり、ハード・ソフトの両面から「価値創造」へ取り組むことの重要性は、今後ますます高まっていくことになろう。
- 本稿で事例として掲載した宿泊事業者の「価値創造」の取り組みでは、各社それぞれがその強みを活かして脱「価格競争」を実現し、構造的な問題解決の糸口を見出している点が特筆された。

**キーワード****価値創造 宿泊業 ホテル 旅館 価格転嫁 適正価格 宿泊単価 人手不足  
レベニューマネジメント 高付加価値化 生産性向上**

## 目次

はじめに

1. 宿泊業の特色とコロナ禍での動向
  - (1) 今後の収益回復へ向けては労働生産性の向上が不可欠
  - (2) 新型コロナによる大打撃を経て回復局面入りへ
  - (3) 際立ってきた人手不足感
2. 宿泊業に求められる価値創造の取組み
  - (1) 需給動向を適正価格に反映させるレベニューマネジメント技法に脚光
  - (2) 中長期的には高付加価値化を視野に入れた対応も不可欠
3. 脱「価格競争」を実現している宿泊業の「価値創造」事例
  - (1) 株式会社たび寅（長野県諏訪市）
    - 【活用事例】 鈴鹿ロイヤルホテル（三重県鈴鹿市）
  - (2) 川崎グリーンプラザホテル（神奈川県川崎市中原区）
  - (3) みのわ温泉ながた荘（長野県上伊那郡箕輪町）
  - (4) 志戸平温泉株式会社（岩手県花巻市）
  - (5) 合資会社親湯温泉（長野県茅野市）
4. ハード・ソフト両面からの「価値創造」で構造的な問題の解決へ  
おわりに

## はじめに

新型コロナウイルス禍の出口を見据え、わが国の中小企業においても、今後は経営の立て直しに向けて収益改善の重要性が一段と高まっていく方向にある。しかしその一方で、労働生産性の向上、近年の資源・エネルギー価格高騰や円安傾向などに起因するコストアップの販売価格への転嫁など、克服すべき構造問題も少なくない。

そこで本稿では、年間調査テーマ『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」』について、すでに発信している「問題提起編」および「製造業編」、「建設業編」、「商業編」（産業企業情報 2022-6、7、13、19）に引き続き、宿泊業の「価値創造」に焦点を当て、実際に「価値創造」に取り組んでいる企業の事例なども含めてとりまとめた。

まず、冒頭の1.において、宿泊業の特徴を踏まえたうえで、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、どのような影響が出ていたのかを概観する。続く2.では、「レベニューマネジメント」と呼ばれる適正な宿泊料金の設定方法や、観光庁主導の高付加価値化事業について言及する。さらに3.では、独自の『価値』づくりに注力した経営を行っている宿泊業者の「価値創造」の事例についてヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4.でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

宿泊業は、2020年春以降の新型コロナウイルスの感染拡大と、需要変動の波に大きく翻弄されながら今日に至っている。しかしながら、人々の旅行への意識については、アフターコロナを見据えて着実に前向きな変化の兆しが見えてきていることも確かである。その中で本稿が、新型コロナウイルス禍の出口戦略として収益の抜本改善を模索する宿泊業者とその経営者の一助となれば幸いである。

## 1. 宿泊業の特色とコロナ禍での動向

### (1) 今後の収益回復へ向けては労働生産性の向上が不可欠

宿泊業は、旅館業法に基づく許可を得て、宿泊料の支払いを受けて人を宿泊させる事業である。施設形態としては、「旅館」「ホテル」「簡易宿所」に大別され、さらに「ホテル」については目的により3種類に分けられることが一般的である(図表1)。施設面に関しては、旅館業法の改正に合わせて、2018年より客室の床面積は最低7㎡(ベッド等、寝台を置く場合は9㎡以上)と定められた。

(図表1) 宿泊業の施設形態の定義と施設数

形態	定義	施設数	
旅館	和式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所以外のもの	15,870	
ホテル	洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業で、簡易宿所以外のもの。以下3種類に分類。		
	リゾートホテル	ホテルのうち行楽地や保養所に建てられた、主に観光客を対象とするもの。	3,050
	ビジネスホテル	ホテルのうち主に出張ビジネスマンを対象とするもの。	8,690
	シティホテル	ホテルのうちリゾートホテル、ビジネスホテル以外の都市部に立地するもの。	1,810
簡易宿所	宿泊する場所を多数の人で共用する構造および設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業のもの。	30,440	

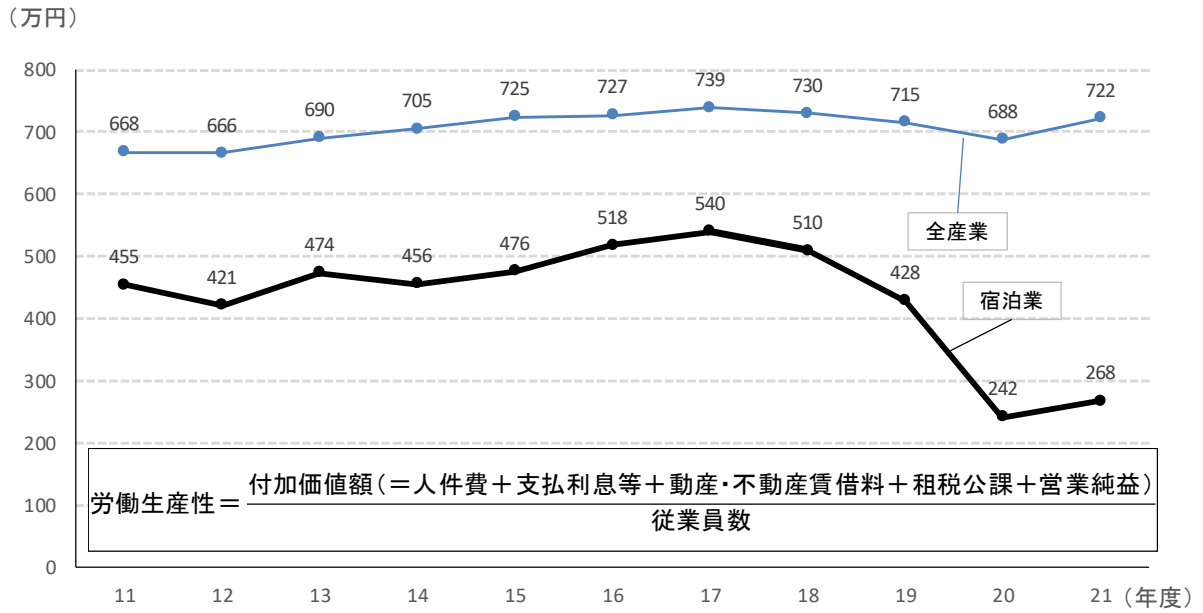
(備考) 観光庁「宿泊旅行統計調査」(2022年速報値)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

宿泊業は、宿泊施設への設備投資を行い、宿泊や接客サービスで資金を回収していくことが一般的である。夏休みや年末年始といった休暇時には非常に繁忙となり、閑散期と繁忙期が明確に分かれている業種であるが、常に一定の人材を確保しておく必要があり、装置産業でありながら労働集約的な側面も有している。そのため、今般の新型コロナウイルス感染拡大時のような売上の減少時においても、その後の需要回復時に備えるため、即応的に従業員を解雇することは難しく、結果として人件費等の固定費を削減することができず、利益を圧迫することとなりやすい。

また、労働生産性の水準が全産業平均を大幅に下回ることも特徴の1つである。宿泊業では、宿泊予約の管理を手作業で行うなど、業務効率化が他業種と比べて遅れているケースが多く、労働生産性の低さの一因と考えられている。なお、観光庁が「観光白書」で引用している労働生産性のデータをみると、2014年度以降は右肩上がりで緩やかに上昇するなど、全産業平均との差が縮まる傾向もみられたが、2020年以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響が業界を直撃、直近では全産業平均に大きく水をあけられているような状態が続いている。これは売上高の急激な減少に従業員数の減少が追い付かず、営業純益を圧迫したことが主因と考えられる(図表2)。

労働生産性の低さは、賃金の低さと裏腹の関係にあり、実際に宿泊業では賃金の低さが指摘されることも少なくない。こうした状況を改善していくためにも、今後の宿泊業に対しては、労働生産性の向上を伴う形での収益回復へ向けて道筋をつけていくことが求められている。

(図表 2) 宿泊業の労働生産性の推移

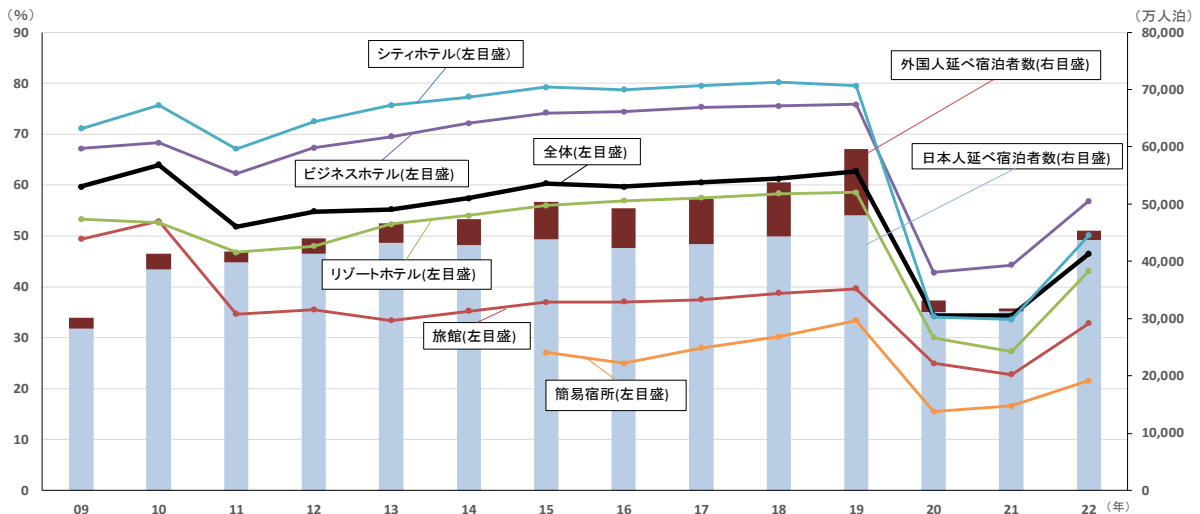


- (備考) 1. 営業純益＝営業利益－支払利息等  
 2. データは財務省「法人企業統計調査」  
 3. 観光庁『観光白書 (2022 年度)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 新型コロナによる大打撃を経て回復局面入りへ

2010年代半ば以降の政府の観光立国に向けた取組みにより、コロナ前の2019年ごろまでは訪日外国人が年間3,000万人を超えるなど、宿泊業にとっての外部環境は良好だった。しかし、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大により訪日外国人が激減し、国内旅行者についても、度重なる緊急事態宣言による移動自粛等により需要が大幅に減少した。この結果、宿泊業者は収益激減に見舞われ、存亡の危機ともいえるような非常

(図表 3) 延べ宿泊者数及び客室稼働率の推移



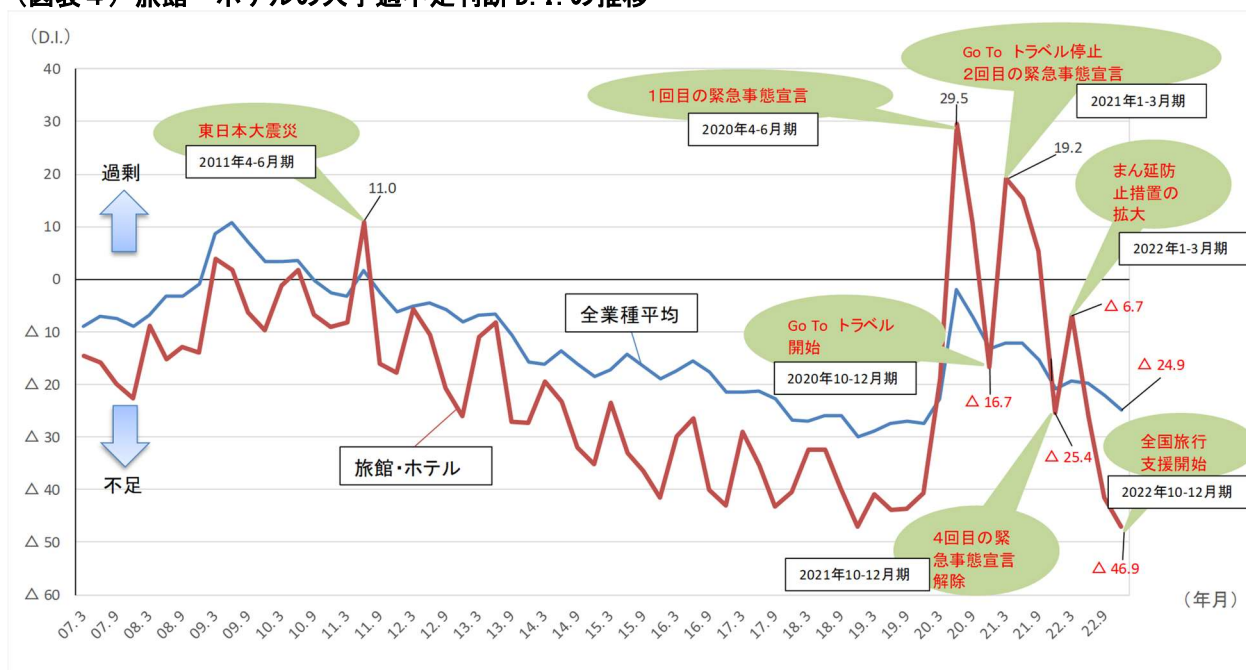
- (備考) 1. データは観光庁「宿泊旅行統計調査」(2022年は速報値)  
 2. 観光庁『観光白書 (2022 年度)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に厳しい状況下に置かれていた。政府としても宿泊業をサポートするために「Go To トラベル」等の旅行支援制度の充実を図り、旅行者数が一時的に持ち直すこともあったが、新型コロナウイルス感染者数の増減に伴って旅行者数も大きな変動を繰り返すなど、感染拡大の波に翻弄され続けてきた。しかし、2022年の後半にかけて、新たな全国旅行支援等の割引制度の充実や、「ウィズコロナ」というマインド変化に伴い、日本人の延べ宿泊者数はようやくコロナ前の水準近くまで戻り始めている。外国人延べ宿泊者数は、入国制限等の水際対策継続などもあり、コロナ前と比べると未だ低い水準にとどまっているが、前年に比べれば大幅な回復傾向にあり、今後は回復のテンポが加速していくことも予想される（図表3）。

### （3）際立ってきた人手不足感

新型コロナウイルスの影響による緊急事態宣言下では、突然の“需要蒸発”を受けて休業を余儀なくされた宿泊施設も多く、その中で固定費の割合が高い宿泊業においては、やむを得ず従業員を減らす対応をとったケースもあったであろう。信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」にて、宿泊業の人手過不足判断D.I.をみると（図表4）、旅館・ホテル業については、2019年以前のインバウンド需要が伸びていた時期には全業種平均と比べ人手不足感が強くなっていた。一方、2020年以降しばらくは、感染拡大局面で人手過剰感が強まり、「Go To トラベル」などの需要喚起策がとられるたびに人手不足感が強まるといった動きを繰り返してきた。そして直近では、アフターコロナを見据えて旅行に対する前向きな姿勢が強まってきていることなどから、宿泊施設利用者も増加してお

（図表4）旅館・ホテルの人手過不足判断D.I.の推移



（備考）全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り、コロナ前の水準に匹敵するほどまでに人手不足感が強まっていることを読み取れる。しかし、前述の通り、宿泊業は労働生産性が低く、賃金も他業種と比べ低いとされていることなどから、機動的な人材確保は難しいという実情がうかがえる。今後は、訪日外国人が一段と増加することも見込まれることから、目下の宿泊業者にとっては人材確保が急務といえる。こうしたなかで、価格競争ばかりではなく、高付加価値化を目指すとともに、宿泊単価を抜本的に見直すなど、戦略的に労働生産性の引上げにもつながるような方策を講じることが、宿泊業者に求められよう。

## 2. 宿泊業に求められる価値創造の取組み

### (1) 需給動向を適正価格に反映させるレベニューマネジメント技法に脚光

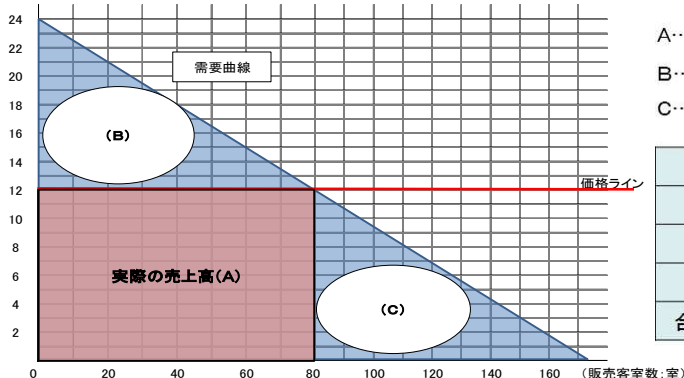
宿泊業者の単価設定については、これまでは周辺の価格相場をにらんだ担当者の経験や勘に基づいて行われることが多く、それが正しい価格設定といえるのかを検証していくのは困難という面があった。中には、繁忙期にもかかわらず宿泊単価を一切変えず、一律のままとすることで収益獲得の機会を逃してきた宿泊施設も少なくなかった。また、宿泊単価を設定していたベテラン担当者が退職し、今まで通りに単価設定を行うことができないといったケースも発生していた。

しかし、近年ではAI技術の進歩もあり、需要の分析を多面的に行い、柔軟に価格設定を行うことで機会損失（売れ残り）を防ぎつつ、平均単価を引き上げながら総売上を確保するという「レベニューマネジメント（収益管理、Revenue Management）」と呼ばれる手法が広がり始めている。この手法は、スポーツ観戦のチケットや航空券の販売局面においてはダイナミックプライシングとも呼ばれ、需給に応じた適正価格の設定に一役買うような場面が増えている。

（図表5）価格を一定とした場合の販売結果の例

【売上の考え方】

（客室単価：千円）



- A…実際に販売した価格と販売室数=実際の売上高
- B…需要があるにもかかわらず、低い価格で販売してしまった部屋
- C…需要があるにもかかわらず、価格を引き下げなかったために販売できなかった部屋

	計算式（客室単価×販売客室数）	売上高
A	12千円×80室	960千円
B	(24千円－12千円)×80室×1/2	480千円
C	12千円×(160室－80室)×1/2	480千円
合計	24千円×160室×1/2	1,920千円

（備考）信金中央金庫 中小企業金融推進部作成

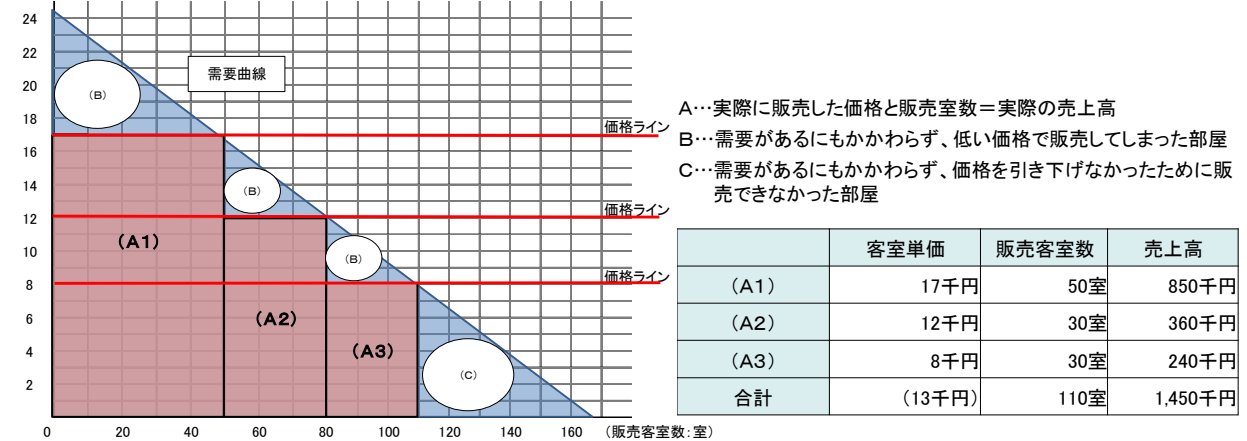
図表5は、販売価格を一定（ここでは12千円）にした場合の売上高をみたものである。仮に80室売れたと仮定すれば、実際の売上高(A)は、12千円×80室と計算されるが、

(B)と(C)の部分に関しては、販売価格を変動させていけば売上が期待できた部分（いわば機会損失部分）となっている。この機会損失部分をいかに小さくしていくかを考えていくのが、レベニューマネジメントの考え方の根幹である。

**(図表6) 需要に応じて価格を変動させた場合の例**

【需要に応じて価格を変動させた場合】

(客室単価:千円)



(備考) 信金中央金庫 中小企業金融推進部作成

図表6は、精緻なレベニューマネジメントに基づいて、需要に応じて価格を変動させた場合の図である。通常の販売価格(12千円)での売上(A2)に加え、需要が低い時には価格を8千円に引き下げて稼働率を上げ(A3)、需要が高い時には価格を17千円に引き上げて売上(A1)をできるだけ確保しており、図表5と比べて、機会損失部分((B)と(C))が小さくなっていることがわかる。需要曲線通りに需要が存在するという仮定の中ではあるものの、トータルでの売上増加につなげることができる。

以上のようにレベニューマネジメントを駆使することにより、需要に応じて適正な宿泊単価を設定することができれば、結果として総売上高の増加という形で宿泊業の価値創造を実現できる可能性が広がるものと考えられる。特にこれまでの宿泊業では、単価を低めに設定することによる稼働率向上を重視していた傾向にあったが、今後はレベニューマネジメントの手法などを駆使しながら、平均宿泊単価の持ち直しを図り、付加価値向上を目指すような対応も求められていくとみられる。

## (2) 中長期的には高付加価値化を視野に入れた対応も不可欠

わが国の宿泊関連事業者は、2020年春以降の新型コロナウイルス感染拡大で大打撃を受けており、直近では回復傾向にあるとはいえ、現在も厳しい状況から脱し切れていないものとみられる。こうしたなかで、短期的に見れば、「Go To Travel」や「全国旅行支援」といった、旅行需要を刺激する政策が宿泊業全般を下支えしてきたが、今後は新型コロナウイルス感染拡大が落ち着きをみせながら経済活動も正常化に向かっていく中で、中長期的な視点からの収益向上策も求められよう。

こうしたなかで、宿泊・観光業に対しては、中長期的な視点から高付加価値化への取組みを支援する政策が打ち出されている。例えば、観光庁では2022年6月、宿泊施設と地域が一体となった高付加価値化を支援する「地域一体となった観光地の再生・観光サービス高付加価値化事業」を打ち出している（図表7）。宿泊施設を全館バリアフリー化したり、使用しなくなった宴会場を個室の食事処にするなどといった、高付加価値化に対し最大1億円の補助金を出している。

（図表7）地域一体となった観光地の再生・観光サービス高付加価値化事業の例



※投資余力に乏しい事業者について、一定の条件を満たせば補助率2/3

（備考）観光庁「地域一体となった観光地の再生・観光サービス高付加価値化事業 事業の概要・活用事例集（2022年6月）」から引用

また、同じく観光庁では、コロナウイルス感染拡大以前より「宿泊業の生産性向上事例集」という資料を作成している（図表8）。これは、宿泊業の生産性・付加価値向上の取組み事例をまとめたもので、例えばシステム導入による業務の効率化や、差別化戦略による付加価値向上などが実例として挙げられている。

こうした高付加価値化への取組みは、中長期的にみれば宿泊単価の引上げに対する“裏付け”となっていくものとみられ、抜本的な収益向上を目指す全国各地の宿泊事業者にとっては、現状打開へ向けてこうした施策をうまく活用していくことも今後は重要となっていくとみられる。

（図表8）宿泊業の生産性向上事例集（2020年3月）



（備考）観光庁HPから引用



### 3. 脱「価格競争」を実現している宿泊業の「価値創造」事例

以下では、脱「価格競争」を実現している宿泊業の「価値創造」事例を紹介する。「価値」の内容は各社さまざまではあるが、脱「価格競争」を実現するための「価値創造」への取り組み方を考察する上で、それぞれ示唆に富む部分も多く、参考になろう。

#### (1) 株式会社たび寅（長野県諏訪市）

##### 【活用事例：鈴鹿ロイヤルホテル（三重県鈴鹿市）】

#### ① 株式会社たび寅の概要

株式会社たび寅は、旅館・ホテル専門のホームページ作成・予約システム提供を行う企業である（図表9）。「宿泊施設の発展こそが幸せ。一心同体だから。」という創業者・秋山晶子社長の考えの下、ホームページ経由での予約成立時に同社の売上も発生するという成果報酬型のビジネスモデルに特徴がある。取引先の旅館・ホテルにて予約が入らなければ同社にも売上が入らないという仕組みは、取引先との揺るぎない信頼関係構築につながっている。

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、ここ3年の宿泊業は大打撃を受けてきた。このことから、同社の収益も相応の影響を受けてきたものの、取引先の売上アップのための施策を二人三脚で考え、巻き返しを図っている。

最近では、コロナ禍で導入されてきた国や自治体の旅行支援制度（割引制度）について、宿泊施設及び宿泊者が調べる手間を省くための「TopRank」という予約エンジンを開発した。このシステムを活用することにより、複数の割引制度が錯綜していても自動計算が行なわれ、最適な割引制度の利用を行うことができる。この予約エンジンの導入が、宿泊施設の大幅な集客増加につながったというケースも増えている。

(図表9) 株式会社たび寅の概要



同社の概要	
会社名	株式会社たび寅
代表	秋山晶子
拠点	長野支店：長野県諏訪市
	東京支店：東京都千代田区神田神保町
	本社：神奈川県横浜市神奈川区
従業員数	13名
事業内容	宿泊施設のホームページ作成、宿泊価格決定システム「神の軍配」の提供等

- (備考) 1. 写真(上)は株式会社たび寅の長野支店外観  
 2. 写真(下)は株式会社たび寅の秋山晶子社長  
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ②株式会社寅が提供する第三世代レベニューマネジメントシステム「神の軍配」

同社が提供するサービスの中にA I（人工知能）を活用した独自開発の宿泊料金決定システム「神の軍配」がある（図表 10）。一般に、宿泊料金の決定については、担当者が近隣の競合するホテル等の宿泊料金や大規模イベントの有無などを調査し、その都度個別に金額を決定するというプロセスをたどるなど、多大な手間と労力を要する作業となっている。また、特定の担当者の長年の勘に頼らざるを得ないようなケースでは、適正価格での提供ができていないのか判別が困難であったり、担当者不在時には価格設定ができないという問題もあった。

こうしたなかで、「神の軍配」では、独自に開発したA I（レベニュー人工知能）が自動で近隣の競合ホテル等の宿泊料金や空室率（在庫）だけでなく、花火大会などの各種イベントについてもデータを収集し、最適な宿泊料金の設定（計算）を行ったうえで、OTA<sup>1</sup>が運営する各旅行サイトへの登録までを一括して行えるようになっている。最新のレベニューマネジメント技術を駆使し、価格を引き上げるべきタイミングを見落とすようなことがないような対応も本システムでは可能となっている。

現状では割引制度が適用されるか否かなど、安い価格による集客が重要視されがちな状況にはあるものの、今後は人々の行動が正常化へ向かう中で、いかに適正な宿泊料金を提示できるかが重要になっていくことが考えられ、同社の「神の軍配」が力を発揮する機会は一段と広がっていくことが期待されている。

（図表 10）「神の軍配」イメージ図



（備考） 同社提供

<sup>1</sup> OTAはオンライン・トラベル・エージェントの略語。インターネットのみで取引を行う旅行会社を指す。

【(株)たび寅が開発したレベニューマネジメントシステム「神の軍配」の活用事例】

鈴鹿ロイヤルホテル(三重県鈴鹿市)

(i)ホテルの概要

「鈴鹿ロイヤルホテル」は、三重県鈴鹿市に立地するビジネスホテルで、鈴鹿サーキット内での飲食店の経営等も行っている小林通販(株)(本社:三重県鈴鹿市、従業員 20 名)が運営している(図表 11)。1990 年に宿泊特化型のビジネスホテルとして新築オープンした。F1などで世界的に有名な鈴鹿サーキットまで車で5分の場所に位置しており、イベント開催時には宿泊客で満室となることも少なくない。なお、全 36 室中、5室が和室となっており、鈴鹿サーキットを訪れる小さな子供がいる家族客の需要も取り込みやすくなっている。

(ii)「神の軍配」の導入成果について

以前は他の取引先にホームページの作成や宿泊者増加のためのコンサルティングを依頼していた。しかし、思うように宿泊者数が伸びず、困っていたところ、10 年ほど前に中小企業診断士の紹介で(株)たび寅に出会い取引を開始した。

同社の以前までの価格設定の方法は、小林支配人が数時間かけて周辺ホテルの空室状況や価格を毎日調べ、それに合わせて価格設定を行っていた。そのため毎日の作業に時間を取られ、他の業務に支障が出ていた。

また、価格についても、周辺のホテルが需給を反映して宿泊単価を2倍3倍と上げている状況にあっても、常連客の反発などを恐れ極端な価格上げには抵抗があった。

そのような状況の中、(株)たび寅が 2016 年より実用化をスタートした「神の軍配」を導入し、価格設定を行うことにした。「神の軍配」ではAIが周辺ホテルの空室状況や宿泊単価を瞬時に織り込むことができ、小林支配人が行っていた毎日の作業負担が大幅に減少、他の業務に充てる時間を確保できるようになった。また、レベニューマネジメント等の理論とデータに基づく価格設定であるため、顧客離れを恐れずに価格設定を行うこともできるようになった。特に、同社周辺のエリアは鈴鹿サーキットでのイベント開催時に急激に需要が伸びるため、価格設定が非常に難しい側面があったが、データに基づく価格設定の裏付けがあることから、自信を持って適正な宿泊単価の設定を行うことができるようになった。実際に「神の軍配」導入後は、閑散期も含めた平均客室単価が1割以上アップしており、収益面で大きなプラス効果もたらされている。今後は、鈴鹿サーキットでの各種イベントが順次再開していくなかで、引き続き「神の軍配」を活用しながら、価格設定の精度を高め、さらなる収益機会の獲得に努めていく意向である。

(図表 11) 鈴鹿ロイヤルホテルの概要



ホテルの概要	
施設名	鈴鹿ロイヤルホテル
運営会社名	小林通販株式会社
支配人	小林直人
所在地	三重県鈴鹿市
従業員数	11名
部屋数	36室

(備考) 1. 写真(下)は鈴鹿ロイヤルホテルの小林直人支配人  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### ③今後の展望

㈱たび寅では、目下の国や自治体の旅行支援制度（割引制度）が一巡することで、適正な宿泊単価設定を行うことの重要性が再び高まっていくものと見込んでおり、「神の軍配」が力を発揮する場面も増えていくものと考えている。

また、旅行業界では、より一層の競争激化も予想されるなか、いかに工夫を凝らしていくかがこれまで以上に重要視されるものと見込まれる。そのような状況下で、同社では、これまで培ってきた経験やノウハウをベースにコンサルタント機能を一段と発揮し、取引先の集客アップのための施策を引き続き二人三脚で模索しながら、巻き返しの支援を図っていく意向である。

(図表 12) 鈴鹿ロイヤルホテルの小林支配人(左)と㈱たび寅の秋山専務取締役(右)



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## (2) 川崎グリーンプラザホテル（神奈川県川崎市中原区）

### ①ホテルの概要

「川崎グリーンプラザホテル」は、神奈川県川崎市中原区の東急東横線「新丸子」駅より徒歩3分に立地するビジネスホテルである（図表 13）。運営会社である有限会社丸子荘は、1948年（昭和23年）に代表である山本剛氏の実父が、丸子三業地<sup>2</sup>と呼ばれていた当地にて料亭として開業した。その後、料亭「丸子荘」と旅館業を行っていたものの、立地環境が変化するのに合わせて1997年に全面的に建て替えを行い、宿泊特化型の「川崎グリーンプラザホテル」として新築オープンした。

代表の山本剛氏は創業家の二代目にあたり、神奈川県旅館ホテル生活衛生同業組合の副理事長や川崎北法人会の参与も務めるなど、地域企業との繋がりも強く、認知度の高さがビジネスホテルの利用促進にもつながっている。

(図表 13) 川崎グリーンプラザホテルの概要



同社の概要	
ホテル名	川崎グリーンプラザホテル
運営会社名	有限会社丸子荘
代表	山本 剛
所在地	神奈川県川崎市中原区
従業員数	12名
部屋数	150室

(備考) 1. 写真は㈱丸子荘の山本剛社長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

<sup>2</sup> 大正末期から昭和40年代末ごろまで、新丸子駅周辺は芸妓・舞妓などを宴席へ派遣する「置屋」、宴席を催す「料亭」、待ち合わせや会合の場所を提供する「待合」の三業の営業許可地として栄えていた経緯がある。

## ②『価値創造』の取組み

同社が経営するホテルは、東急東横線とJR南武線・横須賀線・湘南新宿ラインが交わる武蔵小杉駅からも徒歩10分程度に位置しており、横浜、渋谷方面へのアクセスが非常に良い。また、新幹線発着駅である東京駅や品川駅へのアクセスも良く、出張に訪れるビジネス関係者の宿泊利用がある。近隣にはJリーグ・川崎フロンターレのホームスタジアムである「等々力陸上競技場」や、同じくJリーグの横浜F・マリノスのホームスタジアムである「日産スタジアム」といった集客力の高い大型施設もあることから、ビジネス客だけではなく、イベント運営に関するスタッフや観戦客の宿泊利用も多くなっている。

コロナ禍以降は、宿泊客だけでなく近隣の大手企業のテレワーク利用についても対応してきた。川崎市ではテレワークのためにホテル利用を行うと補助金が出ていたことから、補助金を利用したテレワーク利用プランを全面的にアピールすることで利用促進につなげた。時間帯も4つの区分を設定するなど、柔軟な対応を行ってきた。

コロナ禍においては、稼働率向上を念頭に置いて、客室単価を下げざるを得ない状況もあったものの、現在は利用者が戻りつつあることから、客室単価も持ち直してきている。近隣ホテルの価格動向を注視しつつ、収益低下につながるような価格の引下げ等を行わなくても、宿泊者数は堅調に推移している。

上記の通り、ビジネスホテルでありながら、出張等のビジネス利用者だけでなく、イベント関連など、さまざまな利用者を多く取り込めていることが稼働率の向上につながっている。利用者の受け皿を大きくすることで、その時々々の宿泊利用者のニーズ変化に柔軟に対応し、幅広い利用者から支持を得ていることが、価格競争の回避を通じて同社の価値創造につながっている。

(図表 14) 川崎グリーンプラザホテルの外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 15) 東急東横線「新丸子」駅周辺の風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### ③今後の展望

宿泊業全体として価格相場が上昇局面にあるとみられることを受け、同社ではさまざまな需要変動に応じた価格設定を行っていく予定である。また、新型コロナウイルス感染症が落ち着き、各種イベントが以前のように開催されれば、同社のホテル利用者の増加も予想される。コロナ禍で宿泊者数が減少した際も同社では、従業員を解雇しなかったため、宿泊者数が増加に転じて、必要なサービスの提供などに対応できる状況となっている。徐々にビジネス利用者も増加が見込まれることから、引き続きさまざまなニーズにあった利用者獲得を図っていく。

#### (3) みのわ温泉ながた荘（長野県上伊那郡箕輪町）

##### ①施設の概要

「みのわ温泉ながた荘」は、日帰り温泉「ながたの湯」や、マレットゴルフ<sup>3</sup>場「ながた72マレット」、オートキャンプ場などで構成される「ながた自然公園」の管理運営を手掛ける第三セクター・株式会社みのわ振興公社（社長は箕輪町長の白鳥政徳氏）が運営を行っている宿泊施設である（図表16）。約20年前より現在の「みのわ温泉ながた荘」として、隣接する「ながたの湯」と密接に連携した施設運営を行っている。

取締役支配人である唐澤京子氏は、県内のホテル業界での勤務経験を経て、2022年7月より支配人に就任。直後は新型コロナウイルスにより宿泊客の減少に見舞われるなど苦戦が続いていたものの、直近の回復傾向には一定の手応えを感じている。

##### ②『価値創造』の取組み

全17室を擁する「みのわ温泉ながた荘」は、南アルプスの豊かな自然に囲まれた静かな環境に立地している。伊那地方の伝統的な民家をモチーフにしたロビーラウンジには、太い梁や柱、囲炉裏などが設置され、古民家風の佇まいが落ち着きのある空間を演出している（図表17）。また、隣接地に日帰り入浴施設「ながたの湯」が併設されており、宿

(図表16) みのわ温泉ながた荘の概要



同社の概要

施設名	みのわ温泉ながた荘
運営会社名	株式会社みのわ振興公社
支配人	唐澤京子（取締役）
所在地	長野県上伊那郡箕輪町
従業員数	22名
部屋数	17室

(備考) 1. 写真(下)は「みのわ温泉ながた荘」の唐澤京子支配人  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

<sup>3</sup> 木槌（マレットの語源）を使ったゴルフという意味から名付けられた日本生まれのスポーツ。スティック（マレット）とボールを使って、少ない打数でゴールホールにカップインさせることを競う。長野県は、マレットゴルフが盛んな地域のひとつとされている。

泊者は無料で温泉を利用することができる。そのため、ゆっくりと静かな空間で過ごしたいと考える近隣住民の憩いの場ともなっている。年末年始は、すぐに予約が埋まることもあるが、そのほとんどが近隣の住民である。近くに飲食店等が少ないことから、1日3食も可能(ながたの湯の食事処で昼食)とし、そのことが宿でゆっくりと過ごしたい利用者のニーズにマッチしている。

箕輪町周辺は、スポーツ系を中心に学生の合宿利用のニーズも数多くある。新型コロナウイルスの影響により、周辺の宿泊施設が閉鎖となってしまうなかで、同社への問い合わせは増えている。同社を選ぶ理由として、合宿対応3食可能であることも挙げられており、学校関係者がリピーターとなっているケースも多い。

コロナ禍においては、旅行者が激減した影響もあり、利用者が少なく厳しい時期もあったものの、静かに過ごしたいと考える個人客向け及び合宿利用等の団体客向けにうまくマッチした取組みができています。今後新型コロナウイルスが落ち着きを見れば、根強いニーズが下支えとなって、利用者数の回復傾向は続いていくことが見込まれる。

なお、「みのわ温泉ながた荘」は、“公共の宿”としての位置付けにあるため、宿泊単価の改定には箕輪町議会の承認手続きが必要となる。改定に向けて越えなければならぬハードルはあるものの、昨今のエネルギーコスト上昇で収益面での厳しさは増しており、近隣住民の憩いの場としての持続可能性の観点から、今後は見直しが議論されていく場面もあるとみられる。

### ③今後の展望

新型コロナウイルス感染拡大前までは、マレットゴルフの利用後に宴会を行い、さらに隣接の「ながたの湯」を利用する日帰りの顧客も一定数いた。そのような利用者をコロナ禍が収束した際に再び取り込んでいくことが必要であると考えている。また、現在では少しずつではあるものの、SNSやホームページで情報発信を強化しており、ホームページを見た上での予約も入り始めている。町議会の理解も得ながら、施設自体の修繕等も適切に実施していくと同時に、さらなる情報発信で認知度を上げ、利用者の着実な増加を図っていく考えだ。

(図表 17) 古民家風のロビーラウンジ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(4) 志戸平温泉株式会社(岩手県花巻市)

①同社の概要

志戸平温泉株式会社は、岩手県花巻市の花巻温泉郷にて「ホテル志戸平」と「游泉志だて」の2つの宿泊施設の運営を行っている(図表18)。主力のホテル志戸平は1947年(昭和22年)の創業以来、県内有数の規模を誇る大型の宿泊施設として、団体旅行客をメインに宿泊客を獲得してきた。しかしながら、旅行の趣向が団体旅行から個人旅行へ移行していく中、そのニーズの変化に苦慮することもあり、20世紀末ごろ以降は、収益面で苦戦を強いられることも多かった。そうしたなかで近年では、価格競争に巻き込まれず、安易に安売りをしない宿泊施設づくりを目指し、2018年に社長に就任した岩城修平氏(現在は会長)と、2022年に社長の地位を継承した久保田剛平氏の主導の下、価値創造のための取組みを加速している。

②『価値創造』の取組み

価値創造に際し、社長である久保田剛平氏は、同業他社での勤務経験を経て2009年に入社して以来、自社ホテルの強みについて考え直し、個性を作ることを心掛けてきた。その中で「ホテル志戸平」では、①素晴らしい景色がある、②ファミリー層の満足度が高い、という2点の強みに着目し、「日常から解き放たれた潤いの溪流リゾート」というコンセプトを再構築、岩城社長(当時)とも連携し、新しいホテル作りに着手した。2020年には、宴会場を大規模に改修し、新たにビュッフェ専用の会場「ヒカリノモリ」をオープンさせた(図表19)。同年7月のオープン当初から新型コロナウイルス感染拡大に見舞われてしまったものの、大胆な業態転換が話

(図表18) 志戸平温泉株式会社の概要



同社の概要	
会社名	志戸平温泉株式会社
代表	岩城修平(代表取締役会長) 久保田剛平(代表取締役社長)
所在地	岩手県花巻市
従業員数	170名
部屋数	ホテル志戸平: 173室 游泉志だて: 26室

- (備考) 1. 写真(上)は同社提供  
2. 写真(下)は志戸平温泉側の岩城修平会長(左)と久保田剛平社長(右)(信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影)

(図表19)「ホテル志戸平」のビュッフェ会場「ヒカリノモリ」



- (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



題を呼び、政策的な施行支援策なども追い風となって新規の宿泊客は 2020 年後半にかけて堅調に推移した。また、2021 年にはロビー・フロントも全面改装し、フリードリンクでのんびりと渓谷の絶景を楽しむことができる「溪流ラウンジ」を設置、館内でゆったりとくつろぎたい利用者から好評を得ている(図表 20)。同社では、チェックインからチェックアウトまで、ストーリーの一貫性を大切にしており、「日常から解き放たれた潤いの溪流リゾート」というコンセプトを順次具体化させている。

一方の「游泉志だて」は、小規模ながら高級路線を前面に打ち出した、大人のための“リゾート旅館”と位置付けている。花巻の酒や食材をふんだんに使用し、ここでしか味わえないものを味わってもらえる空間を演出している。また、全室に個室露天風呂を設置し、プライベートな空間を創出している。なお、「游泉志だて」では、2006 年のオープン当初より、「ホテル志戸平」に比べて客室単価を高めを設定しているが、さらに 2022 年 12 月には、より特別感のあるスイートルーム仕様の「志だてスイート」をリニューアルオープンし、高級路線を一段と極め、「川音に浸り、郷土を想ふ、大人のための癒しの小宿」という空間を提供している。

同社では、上記のような大規模改装や、フリードリンク等のサービス提供を拠りどころとしながら宿泊単価のベースを順次引き上げているが、顧客離れが進む様子はなく、根強いリピーターの需要を取り込んでいる。改装によるハード面、サービス提供によるソフト面、両面からの“改革”を実践しつつ、それらを宿泊者へきちんと訴求することで、価格以上の価値提供を実現している。

(図表 20)「ホテル志戸平」の「溪流ラウンジ」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 21)「游泉志だて」の露天風呂



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### ③今後の展望

同社では、ビュッフェ会場やラウンジの改装の他にも細かな修繕を実施しているが、2023 年中にはそれらがほぼ一巡する予定である。改装や修繕の度に相応の価格改定も行うことで、今後も適正価格にて提供していくことを心がけている。最近では、海外メディアで県庁所在地の盛岡市が観光地として注目を浴びる機会もあり<sup>4</sup>、今後はこうした流れも追い風に、首都圏のみならず海外顧客の獲得も目指している。そのためには、自社のホテルの魅力だけでなく、花巻をはじめ東北地方全域の魅力も併せて伝えていきたいと久保田社長は考えている。

#### (5) 合資会社親湯温泉（長野県茅野市）

##### ①同社の概要

合資会社親湯温泉は、北に蓼科山、東に八ヶ岳連峰を望む長野県茅野市の蓼科高原と、諏訪市の諏訪湖周辺にて計3つの宿泊施設の運営を行っている（図表 22）。1926 年（大正 15 年）に、当時村営だった温泉を創業者の柳澤幸衛氏が買い取り開設した「蓼科親湯温泉」を筆頭に、2011 年には諏訪湖畔に「上諏訪温泉しんゆ」、2016 年にはその隣接地に1日8組限定の高級旅館「萃 sui-諏訪湖」を相次いでオープンさせている。

代表の柳澤幸輝氏は、創業家の流れを引き継いで 1999 年に就任し、現在 4 代目である。

##### ②『価値創造』の取り組み

代表の柳澤幸輝氏が就任した当時の「蓼科親湯温泉」では、全国の多くの温泉旅館と同様に、宴会利用を伴う団体客をターゲットとした運営を行っていた。しかし、団体客をターゲットにする宿泊施設は競合も多く、価格競争に陥りがちだった。柳澤社長は、こうした事態を抜本的に打開していくため、就任間もないころから、当時ではあまりターゲットとされていなかった家族連れやカップルなどの個人客をターゲットとする経営戦略

（図表 22）合資会社親湯温泉の概要



同社の概要	
会社名	合資会社親湯温泉
代表	柳澤幸輝
本社所在地	長野県茅野市
従業員数	120名
部屋数	蓼科親湯温泉（茅野市）52室
	上諏訪温泉しんゆ（諏訪市）47室
	萃sui-諏訪湖（諏訪市）8室

（備考）1. 写真(上)は蓼科親湯温泉外観（同社提供）  
2. 写真(下)は(資)親湯温泉の柳澤幸輝社長  
（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

<sup>4</sup> 2023 年 1 月 12 日のニューヨーク・タイムズ（NYT）電子版で、岩手県盛岡市が「2023 年に行くべき 52 力所」の中で英・ロンドンに次いで 2 番目に紹介された。

に大きく舵を切ることを早い段階で決断した。さらに、長期的な視点で人口減少時代を見据えて自社の経営戦略について再度考え直した結果、単なる個人客向けではなく、「知的リテラシーの高い40歳以上の女性による長期滞在」をメインターゲットに絞り込んだ大改装を決断、2018年ごろより現在の形となる大規模な改装に着手し、2019年4月には全館リニューアルをほぼ完了させた。その際、従業員1人当たりの付加価値向上を目指し、客単価も1万円ほどアップさせている。

一方、ブランドコンサルティングと連携しながら独自に策定した全30ページ超にも及ぶ「蓼科親湯温泉ブランドステートメント2018」を全従業員に浸透させるよう努めていった。ブランドイメージの定着までには相応の時間を要したものの、現在では客単価を引き上げたにも関わらず、客室稼働率が落ち込むことはなく客層の変化と共に一定の収益を確保している。新型コロナウイルス感染拡大直後は、一時休業を余儀なくされたこともあったが、特定少人数向けの旅館作りを徹底していたこともあり、影響は限定的であった。

なお、「蓼科親湯温泉」の特徴の一つとして、ロビーやラウンジなどの館内の各所に3万冊を超える本が置かれているところがあげられる。これは、岩波文庫<sup>5</sup>やみすず書房<sup>6</sup>の創設者がそれぞれ諏訪地域の出身者であることや、斎藤茂吉や太宰治など多くの文人歌人が同社の旅館を利用してきた歴史があることにちなんだものである。大正時代のイメージを全館に醸し出しながら、知的リテラシーの高い大人が楽しめるような空間を演出している。また、食事処についても、専用の個室での対応となっており、食事処の入り口にはNAGANO WINE（長野ワイン）を豊富に取り揃えたセラーを構えるなど、蓼科を中心とした長野県内の食材にこだわっている。日常とかけ離れた独自の空間を作り上

(図表 23) 「蓼科親湯温泉」の館内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 24) 車いすのまま入浴できる「上諏訪温泉 しんゆ」の貸切温泉



(備考) 同社提供

<sup>5</sup> 1927年(昭和2年)より株式会社岩波書店が発行している文庫本レーベル。創業者の岩波茂雄氏(1881~1946年)は現在の長野県諏訪市の出身。

<sup>6</sup> 1945年(昭和20年)の創業の学術出版社。創業者の1人である小尾俊人氏(1922~2011年)は長野県茅野市出身。

げること、価格以上の価値を提供している。

一方、2011年オープンの「上諏訪温泉しんゆ」は、諏訪湖畔に立地した癒しをコンセプトとした温泉旅館である。2022年12月には、観光庁の高付加価値化事業の補助金を活用した、ユニバーサルデザインへの全面改装を成し遂げている。もともとシニア女性をターゲットとしており、今後さらなるユニバーサルデザインへの対応が必要となると考え今回の改装に踏み切った。手すりの設置や段差をなくすといったことはもちろんのこと、風呂底が昇降することで車いすのままでも入浴できる貸切温泉を設置した（図表24）。こうした特徴を前面に打ち出すことで、価格競争を回避しながら適正価格にて営業を続けることができている。

また、2016年にオープンした「萃 sui-諏訪湖」も、前出の上諏訪温泉しんゆと同様に、諏訪湖に面した立地にある高級路線の温泉旅館である。こちらは全8室と客室は少ないが、屋上には諏訪湖面との一体感を満喫できる露天風呂があり（図表25）、また全客室にも個室露天風呂を設置している。客室単価は3万円超と高めに設定しつつ、価格以上のおもてなしや特別な空間を味わうことができることから、根強い人気を博している。

3つの旅館について共通して言えるのは、ターゲットの設定およびターゲットに合った旅館づくりの徹底である。宿泊業にとってターゲットを絞ることは非常に重要な決断であるが、毎年公表される政府の“骨太方針”を熟読するなど日ごろより幅広い情報収集を心がけている柳澤社長の下、同社の戦略は常に経済社会の変化を先取りしたものとなっており、ターゲット選定の的確性には際立ったものがある。ターゲットに合った旅館づくりを進めることで、価格以上の価値を提供し、少々の価格改定では影響の出ない環境が作り上げられている。

### ③今後の展望

同社では、新型コロナウイルス感染拡大後も長野県平均以上の客室稼働率を維持できしており、適正な宿泊料金も確保してきた。観光庁の高付加価値化事業の補助金も活用し、宿泊施設の付加価値向上に継続的に取り組んでいる。なお、同社の場合、現状でインバウンドが占める割合は全体の2%程度に過ぎないが、今後は増加に転じることが期待されることから、これまで以上に積極的に対応していく考えである。

（図表25）諏訪湖を一望できる「萃 sui-諏訪湖」の屋上露天風呂



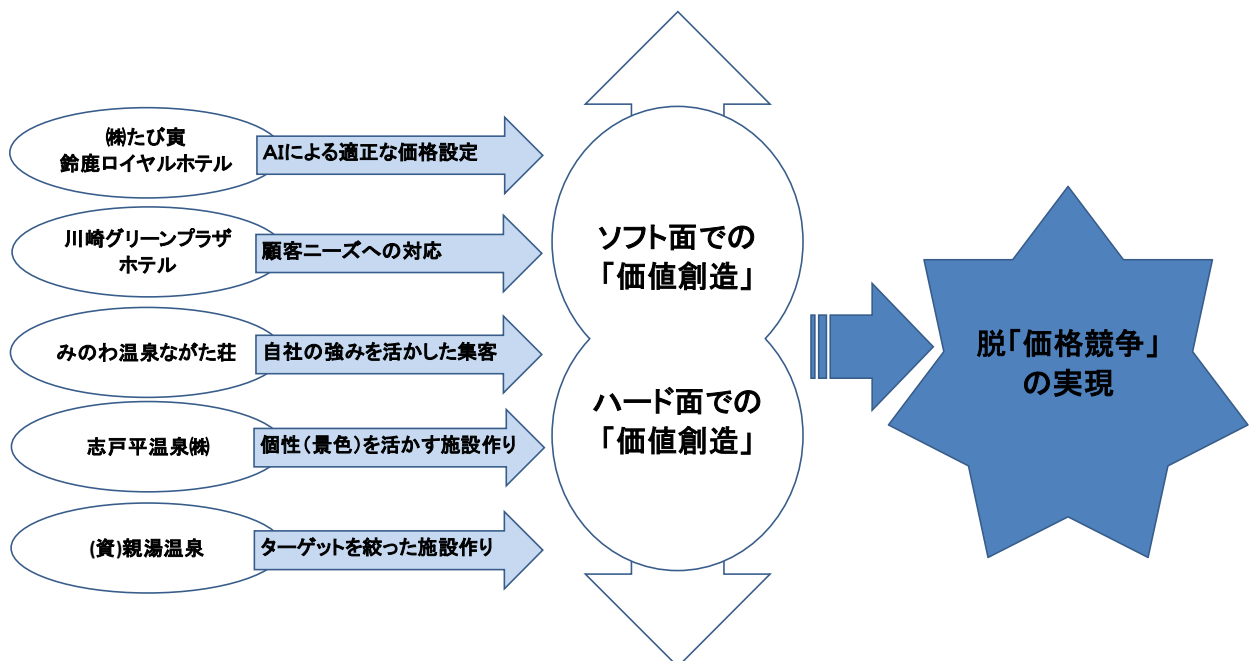
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

#### 4. ハード・ソフト両面からの「価値創造」で構造的な問題の解決へ

本稿では、脱「価格競争」を実現する宿泊事業者の「価値創造」の取組みについて取り上げてきた。どの事例からも、各社が独自の強みを活かしながら「価値創造」に取り組んでいることが確認できた。具体的には、①(株)たび寅では、鈴鹿ロイヤルホテルの活用事例のように、AIを応用した適正な宿泊単価設定を支援している、②川崎グリーンプラザホテルは、多様化する顧客ニーズに柔軟かつ素早く対応している、③みのわ温泉ながた荘では、1日3食提供可能という強みを活かし、幅広い顧客獲得を行っている、④志戸平温泉(株)は、自社の個性を考え抜き、個性を活かすホテル作りを実践している、⑤(資)親湯温泉は、ターゲット変更による大胆な舵取りによる他社には真似できない宿泊施設作り、といった「価値創造」の取組みがあった。内容はさまざまであったものの、脱「価格競争」を実現できているという点では共通していると思われた。

宿泊業では、①(株)たび寅・鈴鹿ロイヤルホテル、②川崎グリーンプラザホテル、③みのわ温泉ながた荘のようなソフト面中心の価値創造の取組みと、④志戸平温泉(株)、⑤(資)親湯温泉のようなハード面中心での価値創造の取組みに大別することができる。とはいえ、ソフト面・ハード面に明確な区分けはなく、いずれのケースも脱「価格競争」に向けた取組みであると総括することができよう(図表26)。

(図表26) ヒアリング企業にみる「価値創造」の取組み



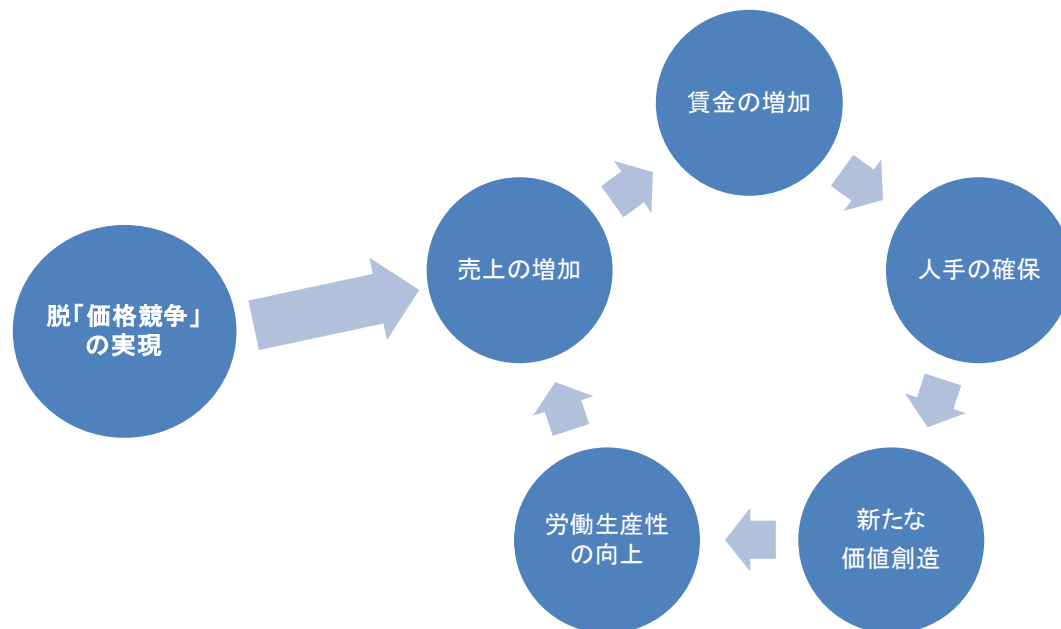
(備考) 企業へのヒアリングなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

新型コロナウイルス発生からの3年間は、宿泊業にとっては、過去に例を見ない苦しいものであった。こうしたなか、直近では宿泊旅行者も増加傾向にあり、宿泊業の業況は回復に向かうことも予想されるが、当面は人手不足といった新たな問題に頭を抱える

事業者も出てきそうだ。

1. でも述べてきたが、宿泊業は労働生産性が全産業に比べて相対的に低く、そのために人材確保に苦戦しがちな業界となっている。このような構造的ともいえる問題の解決には、脱「価格競争」による宿泊単価上昇を伴う売上の増加、そして売上の増加による賃金の増加といった好循環を生み出す必要がある（図表 27）。中小企業における価格転嫁の問題がわが国経済社会全体の課題とも言われている現在において、収益回復を目指す全国の宿泊業者においてもハード・ソフト両面での「価値創造」に挑み、その「付加価値」に裏付けられた適正な宿泊単価を設定していくことは、宿泊業が抱える構造的な問題解決の糸口につながっていくものと考えられる。新たな飛躍へ向けて巻き返しを図る宿泊関連事業者の今後のさらなる活躍を期待したい。

（図表 27）脱「価格競争」の実現による好循環のサイクル



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## おわりに

事例研究の中で、「価値創造」を行う際には、信用金庫の役割も重要になっていることを感じる事ができた。特にハード面での「価値創造」については、資金対応等での信用金庫のサポートが必要不可欠であり、強い信頼関係の下で、日ごろから相互に理解を深めておくことが大切であると思われた。今後、旅行マインドがさらに前向きになることが予想される中、地域に根ざす宿泊事業者と信用金庫が一体となって課題解決に向け取り組んでいくことがこれまで以上に求められよう。

なお、当研究所では、2022 年度を通じた年間調査テーマとして「脱『価格競争』を実

現する中小企業の『価値創造』」を掲げ、脱「価格競争」に取り組む中小企業に取材を続けてきた。2022年度は原材料・エネルギー価格の高騰や賃上げへの対応も経営上の課題として急浮上し、その対応策のひとつとして「価格転嫁」についても度々議論されることとなった。そのなかで、脱「価格競争」を実現している中小企業への取材を実施できたことは、中小企業にとっての今後の価格戦略そのものを考える上で非常に貴重な機会となった。取材にご協力いただいた経営者の方々、橋渡しをして下さった全国の信用金庫関係者の方々へ、この場を借りてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「脱『価格競争』」を実現する中小企業の『価値創造』」の結びとさせていただきたい。

以上  
(大越翔太、鉢嶺 実)

<参考資料>

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・ 小野田鶴『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（2019年11月、株日経BP）
- ・ 観光庁『観光白書』（各年版）
- ・ 小坂裕司『「価格上昇」時代のマーケティング』（2022年9月、株PHP研究所）
- ・ 坂本光司『もう価格で闘わない』（2021年4月、株あさ出版）
- ・ 佐藤公俊/澤木勝茂『レベニューマネジメント-収益管理の基礎からダイナミックプライシングまで-』（2020年11月）
- ・ 下寛和『プライシングの技法』（2022年12月、株日経BP）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・ デービッド・アトキンソン『国運の分岐点』（2019年9月、株講談社）
- ・ DAVID K. HAYES/ALLISHA A. MILLER著、中谷秀樹訳『レベニューマネジメント概論-ホスピタリティー産業の経営理念-』（2020年9月、流通経済大学出版社）
- ・ 徳江順一郎『ホテル経営概論第2版-ドライアド・モデルでとらえるホスピタリティー産業論-』（2019年4月、同文館出版株）
- ・ 中藤玲『安いニッポン「価格」が示す停滞』（2021年3月、株日経BP）
- ・ 中村恵二/榎木由紀子『最新ホテル業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』（2022年3月、株秀和システム）
- ・ (財)日本生産性本部『レジャー白書』（各年版）
- ・ 野田健太郎/熊田順一『観光産業のグレート・リセット-成長をどうデザインするか-』（2022年11月、株中央経済社）
- ・ 渡辺努『世界インフレの謎』（2022年10月、株講談社）
- ・ 渡辺努『物価とは何か』（2022年3月、株講談社）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。