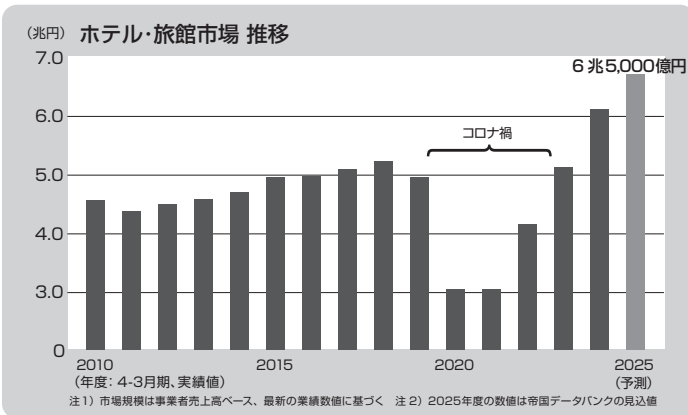


DATA

1. ホテル・旅館の市場動向

国内ホテル・旅館市場（事業者売上高ベース）は、6.5兆円に到達する。その要因は、コロナ禍を抜け、観光・出張需要が堅調に推移したことや、円安を背景としたインバウンドの拡大に加え、ライブ・スポーツなど大規模イベントの開催等が市場の拡大を下支えした。特に、大都市圏のほか、著名な観光地では客室単価の高止まりが顕著となった。また、地方都市でもローカル体験を求める訪日客が増加し、需要を牽引。全体の約3割の企業が前年度から増収となった。

一方で、1割以上の企業が減収となっている。地方の観光地や交通アクセスに課題を抱える施設では、インバウンドの取り込みが限定的となり稼働率が低迷。値上げに踏み切ることができず、人件費など運営コストの上昇をカバーできなかった。加えて、慢性的な人手不足によって受け入れ体制の制約や、大手ホテルチェーンとの競争激化も売上低迷の要因となっている。



2. リゾートホテル業界の競争構造

	ブランド系 リゾートホテル	独立系 リゾートホテル	会員制 リゾートホテル	不動産投資型 リゾートホテル
主な特徴	・全国展開 ・国際ブランド ・標準化されたサービス	・単独運営 ・地域密着 ・オーナー経営が多い	・会員権ビジネス ・別荘代替モデル ・複数施設利用	・REIT(不動産投資信託) ・ファンドが所有し 運営会社が運営
強み	・強いブランド力 ・集客力(会員/予約導線) ・品質の安定性 ・スケールメリット	・地域資源を活かした独自性 ・強い接客文化 ・ストーリー性 ・ファンをつくりやすい	・収益が安定(ストック型) ・稼働率が安定 ・富裕層/法人客の囲い込み ・全国ネットワーク利用	・資本効率が高い ・投資商品として成立 ・運営と所有の分離 ・合理的な経営
課題	・地域性が弱くなる ・体験の差別化が難しい ・価格競争に陥る可能性	・集客力が弱い ・人材確保が難しい ・投資余力が小さい	・会員獲得に依存 ・世代交代問題 ・新規成長が鈍化しやすい	・ブランド構築が弱い ・短期収益圧力が強い ・世界観が崩れやすい
主な企業	・プリンスホテル ・マリオット・インターナショナル ・ヒルトン	・加賀屋 ・地方の老舗旅館 ・中小リゾートホテル	・リゾートトラスト ・東急不動産	・ジャパン・ホテル・リート投資法人 ・オリックス・ホテルマネジメント

法律上の厳格な定義はないが、日本のホテルは、主に立地・ターゲット客層・付帯設備の違いによって、ビジネスホテル、シティホテル、リゾートホテルの大きく3つに分類される。

さらにリゾートホテルは、運営母体や強みによって大きく以下の4つに分けられる。

一つは、ブランド系リゾートホテル。プリンスホテルやマリオット・インターナショナル、ヒルトンなど、全国展開していて、知名度の高いホテルだ。ブランド力による集客力、会員制度や、オペレーションの標準化、安定した品質が特徴となる。もう一つは、単独運営、地域資本の独立系リゾートホテルだ。地域性や独

自性を出しやすいのが特徴で、独自の接客やコンセプト、地元食材・自然資源が活用される。3つ目は、リゾートトラストや東急不動産などが運営する、会員制リゾートホテル。別荘の代替商品として広がったもので、通常のホテルは宿泊料で収益を得るが、会員制リゾートは、会員権販売+年会費+宿泊の3つで収益を得るのが特徴だ。4つ目は不動産投資型リゾートホテルで、収益性や資産価値が重視される。

3. 独立系リゾートホテルの課題と戦略の方向性

「あてま高原リゾートベルナティオ」は、独立系リゾートホテルに属する。一般的な独立系リゾートホテルの課題をさらに深く考察した。

① 集客力の弱さ

ブランド力が弱く、単独施設の独立系リゾートホテルの最大かつ構造的な課題は、集客力と言える。認知度が低いため、比較検討される際に選ばれにくい。良いホテルであっても知られていないために、OTA (Online Travel Agent 楽天トラベルやじゃらん、Booking.com などネット上だけで取引を行う旅行会社) に依存せざるを得なく、収益性が低下する傾向にある。

② 人依存

オーナーの感性によってつくられたホテルは独自性があるため、独立系リゾートホテルの強みであるが、同時に弱点でもある。オーナーが変わったら特徴が薄れてしまったり、支配人の力量や、現場スタッフのホスピタリティの高さに依存していると、人が変わったとたんにサービスレベルの低下につながる危険性がある。人が変わると品質が変わることが課題の一つと言える。

③ 人材確保の難しさ

独立系リゾートホテルのブランド力の弱さは、人材確保の難しさに直結する。立地が不利な場所は、さらに人材確保が困難となる。都市部から遠いため、生活環境が限定され、特に若手人材が集まりにくい。結果として慢性的な人手不足となり、サービス品質の低下につながる。

④ 投資余力の不足

独立系リゾートホテルは多くの場合、自己資本中心で、大規模投資が難しい状況にある。そのため客室改装が遅れる傾向にあり、施設の老朽化に伴って、競争力が低下する。

立地が不利な独立系リゾートホテルが成功するためには、そこに行く明確な理由をつくることだと言われている。独自性を明確にし、そこでしか得ることのできない強い体験価値を提供すること。立地の弱さを圧倒的体験価値で凌駕することが求められる。

4. V字回復を果たしたベルナティオ

ベルナティオの創業

1997年、新潟県と十日町市の2つの自治体と、東京電力や鹿島建設をはじめとする民間企業22社（団体）が出資する第三セクターとして誕生した。当初は法人会員の保養所的な利用が、売上の約7割を占めていた。しかし、2011年に起こった東日本大震災の影響で、法人会員の利用が激減。2014年には、ホテルの稼働率は43%、利用者数は6万8,000人、売上高は19億円まで落ち込んでいた。

組織変革

2014年、ベルナティオの経営を立て直すために、数々のホテル経営の経験と実績を持つ佐野智之氏が総支配人に就任した。佐野氏は、当時のベルナティオの課題は、縦割り意識の強さ、部門間の連携の弱さ、お客様視点のサービスが不足していることだと考えた。佐野氏は保養所から真のリゾートホテルへと脱皮するために、社員の意識改革に取り組んだ。つまり“人の力”による組織変革を実行していったのだ。縦割りの組織を変え、人材育成に力を入れた。そして、スタッフの心をつなぐために経営理念・ビジョンの浸透にも力を注いだ。さらに現場主体の改善活動なども行っていった。その結果、わずか3年で客室稼働率は77%、売上は29億円へと、V字回復を果たすことができた。予約サイトの口コミ評価も4.6~4.7点を維持する人気ホテルへと生まれ変わることができた。また、スタッフの離職率は4.2%と業界平均を大きく下回る。佐野氏が行ったのは“施設で選ばれるホテル”から“人で選ばれるホテル”への変革だった。



5. あてま高原リゾートベルナティオの概要

ベルナティオが立地するのは、新潟県十日町市の当間高原。越後湯沢からは車で40分、十日町駅からでも車で20分かかる不便な立地だ。加えて近くに有名な観光地もなく、何かのついでに来る場所ではない。約550室(東京ドーム109個分)の広大な敷地に、客室155室のホテル、宴会場、レストラン、ゴルフ場、温泉、プール、自然体験施設、結婚式場がある。ここで、約240名のスタッフが働いている。

あてま VISION2030

経営理念

人を活かし、お客さまに感動をお届けし、地域とともに発展する。

行動指針 十ヶ条

あらゆる行動の「前提」

一、前提条件

私たちは、お客さま・スタッフをはじめあらゆるステークホルダーの安全・安心につながる取り組みを不断に遂行するとともに、コンプライアンス遵守を徹底します。

目指すべき「人材像」とは

二、意見を言える、意見を受け止められる人

私たちは、だれに対しても敬意を払い、相手の目的や立場、想いを汲み取る想像力を高めめます。私たちは、多様な意見を受け入れるとともに、忌憚なく意見の言い合える職場・風土を自ら作り出します。

三、学び続ける人

私たちは、現状に満足することなく自分を磨くことを心掛け、ホテル業界はもちろん、それに留まらない情報・知識・技術・考え方を学び続けます。私たちは、新しい考え方を歓迎し、自らも積極的に挑戦し、やりきるスタッフになります。

四、全てを「我がコト」として捉える人

私たちは、ホテルで起きていることは「誰かのコト」ではなく、すべて「我がコト」として捉えます。「我がコト」として捉えられるスタッフ達が、「チームあてま」として一体となることで、どんな状況においても挑戦し続け、いかなる困難をも乗り越えていきます。

私たちが「お客さま」へお届けしたいもの

五、美しきふるさとであり続ける

私たちは、ベルナティオがこれまで大切にしてきた「美しき心のふるさと」を、これからも大切に続けます。

私たちは、美しきふるさととの風景、味わいのある食事、最高の笑顔と心のこもったおもてなしにより、心躍る非日常と、ふるさとに帰って来た時のような懐かしい安心感をご提供します。

六、毎日を特別な日に

私たちの毎日は、お客さま一人ひとりにとっての特別な一日です。常に「自分がお客さまだったら？」という気持ちを持ち続けます。私たちは、お客さまが言葉にされるものはもちろん、言葉にされないものについても、お客さまのご要望を自分のものとして受け止め、直ちに何かできるかを考え、お客さまの心に寄り添い行動します。

七、すべてのものに意味・ストーリーを込め、ひと手間を惜しまない

私たちは、五感で感じるものすべてに対して、おもてなしの精神と気配りを忘れず、見えないところでも、お客さまのためのひと手間・小さな努力を積み重ねます。私たちは、お客さまにとっての特別な一日を彩るために、一つひとつに意味やストーリーを込め、こだわりのあるホテルを目指します。

「地域」「パートナー」「自然」と一体となるには

八、地域を学ぶ、地域を愛する、地域を誇る

私たちの暮らす新潟・十日町には、美しい自然、美味しい食材、貴重な文化や産業など、世界に誇れる素晴らしいものが存在していることに感謝し、常に地域のことを学び続けます。スタッフ一人ひとりが地域を愛し、地域を誇り、地域の良さを発信し続けます。

九、地域・パートナーの皆さまと共に地域の魅力を磨き続ける

私たちは、地域の良き文化、職人、生産者および私たちの大切なパートナー企業の皆さまに、継続的に発展していただくために、積極的に協働します。私たちは、地域、パートナー企業の皆さまと協働で、ここでしか味わえない体験、食、非日常を創りだし、既存の延長線上に留まらず、常に進化させていきます。結果として、お客さまには地域のファンになっていただき、地域を全国ブランドに育てていきます。

十、自然と共に生きる

私たちは、地域の最大の魅力である、雄大な自然とともに生きていくことを忘れることなく、あてまの運営・発展において、人と自然を大切に守る選択をし続けます。

委員会活動

現場主体の改善活動を実現するために、現在下記8つの委員会が設置されている。これらは、スタッフの声から生まれた取り組みで、役職や部門を越えて、やりたいというスタッフが主体的に参画し、より良いホテルづくりを全員で推進している。

ウェルカムベビー委員会

専門機関の施設認定維持とキッズ用品の厳選を行い、お子様連れのお客様が安心して過ごせる環境を整備

カイゼン委員会

お客様の「特別な一日」を創出するためのリソースを生み出すために、現場の無駄を省く業務改善を推進

CSCD委員会

満足を超える感動の提供を目指し、スタッフを巻き込んだ多彩なおもてなし企画の立案と運営

VISION委員会

組織理念の浸透を図り、ベルカード(サンクスカード)や表彰制度の運営を通じてスタッフの意識と文化の醸成

SDGs委員会

「地域・お客様・スタッフ」を紡ぐことを掲げ、リサイクル活動や間伐材の利活用を通じた環境保全

クローバー

地元スタッフが厳選した地域の魅力を発信するための自社運行による観光ツアーの企画・案内

VMD委員会

定期的な館内の巡回と清掃活動により、施設の質の維持とスタッフの美化意識の継続的向上

ワンちゃん委員会

愛犬を家族と捉えるお客様のニーズを把握し、ワンちゃん専用宿泊棟の魅力向上と快適な滞在環境の整備を推進

6. 「やさしさが生み出す感動体験」(前編)の概要

新潟県十日町市の当間高原にあるリゾートホテル「ベルナティオ」。
駅から車で40分という不便な立地にありながら、高い稼働率とリピート率を誇り、多くのお客様に選ばれ続けている。

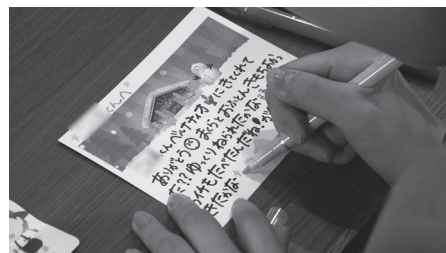
ベルナティオが最も大切にしているのは、豪華な設備ではなく「人」である。「スタッフに会いに来るホテル」を目指し、お客様一人ひとりに心のこもった“おもてなし”を提供している。スタッフは、お客様は単なる“お客様”ではなく、家族や仲間のような存在でありたいと考えている。何気ない会話の中からおお客様の思いをくみ取り“特別なおもてなし”をして差し上げる。その積み重ねが感動を生み、深い信頼関係をつくりあげている。

こうした心のこもったおもてなしの実現を支えているのが、10の行動指針が示された「あてまビジョン」だ。その中に「すべてを我がコトとして捉える」という言葉がある。フロントやレストランだけでなく、施設管理やゴルフコース管理などのバックヤードスタッフまで、全員で「お客様のために何が出来るか」を考え行動している。

誕生日や結婚記念日がわかれば、レストランでサプライズするのはもちろん、敷地内の芝生の管理をしているスタッフは、芝生にお客様への感謝のメッセージを描いた。また、お客様が忘れ物された時には、プレゼントのように丁寧に梱包をして送り返す。ホテルの至るところで、特別な思い出をつくるためにスタッフが奮闘している。

ひと手間を惜しまず、お客様のことを思って行動するからこそ、お客様の心に残る体験となり、「また来たい」「またこのスタッフに会いたい」という気持ちが生まれる。

なぜ、ベルナティオを愛するお客様が増え続けているのか、どんな感動体験が生み出されているのか、スタッフはどんな想いでそれを実行しているのか、ベルナティオの感動サービスの本質に迫る。



7. 「感動体験を生み出す組織風土」(後編)の概要



ベルナティオでは、経営理念に基づき、10年後のありたい姿を描いた「あてまビジョン」を、スタッフ全員でつくり上げている。一人ひとりの想いを集め、何度も話し合いながら言葉にしていける。このプロセスがあるからこそ、ベルナティオのビジョンは“自分たちのもの”となる。そして、このビジョンを忘れず行動するために「ベルカード」がある。仲間の素晴らしい行動や感謝の気持ちをカードに綴り、それを貼りだし全員で共有する。そして、その中から特に素晴らしい行動を選出し、“ビジョン賞”として毎月の全社会議で表彰している。

また、ベルナティオが大切にしているのは、お辞儀の角度や言葉などの「やり方」ではなく、「あり方」だ。つまり考え方や心のあり方を重視している。一人ひとりが仕事の真の目的や、お客様のためにどうあるべきかを考え、行動する。こうした考え方は、研修や日々の関わりの中でも育まれ、お客様のことを第一に考え行動するスタッフの主体性が引き出されていく。

また、委員会活動を通して、現場主体でベルナティオをさらに愛されるホテルにしていくための改善活動が行われている。8つの委員会があり(P2参照)、部門を越えてやりたいというメンバーが集まり活動が行われている。例えば「ウエルカムベビー委員会」は、小さな子どもがいるスタッフが集まり、お客様の視点でレストランのキッズコーナーの改善を行っていた。こうした活動を通して、スタッフ自身がベルナティオへの愛着が生まれていく。そして、委員会に限らず、現場からの改善案が提案される。

一人ひとりのスタッフがベルナティオを愛しているからこそ、もっと良くしていきたいという気持ちが高まり、感動のおもてなしが実行されるだけでなく、ホテル自体が進化していく。

本映像では、ベルナティオの人材育成や組織づくりを掘り下げ、感動体験を生み出すベルナティオの組織風土に迫る。

8. 取材こぼれ話し

マルチタスク

部署の垣根を越えて支え合う「マルチタスク」という文化がある。例えば、レストランの混雑時に、施設管理部のスタッフがウエイターとして配膳を担う。部門を越えた連携によって、お客様へのサービス品質が向上し、部門を超えた支え合いの風土がつけられる。

ファミリー会

スタッフとその家族を大切にす理念のもと、毎年スタッフの家族をホテルに招き、日頃の感謝を伝えるファミリー会が開催されている。このイベントは新入社員が主体となって企画・運営から当日のおもてなしを行う。この取組みを通して新入社員の成長の機会になっている。

1. はじめに

DVD教材「志GOTO人（シゴトジン）シリーズ」は、様々な業界で、仕事にやりがいを感じ「いきいきと働く人」にスポットを当てたドキュメンタリー映像です。

多くの企業で、働く人の満足や、やりがい・生きがいが重要視されています。この「志GOTO人」を、教育など様々な場面でご活用いただくことで、一人ひとりが、自身の働き方や仕事への向き合い方を見つめ直すきっかけになるものと考えています。

「志GOTO人」は、視聴するだけでも学べる教材ですが、視聴の前後に「対話」の時間を設けることで、さらに学びや気づきが深まっていきます。ここでは、社内の研修や勉強会での活用法についてご紹介します。

2. 映像 × 対話の効果

- 自分が気づいたことを言葉にすることで整理され、気づきが深まります。
- 他の人の意見や感想がヒントになり、一人で見る以上に発想や学びが広がります。
- テーマを設定して対話することで、映像からの学び・気づきが深まります。

3. 活用場面

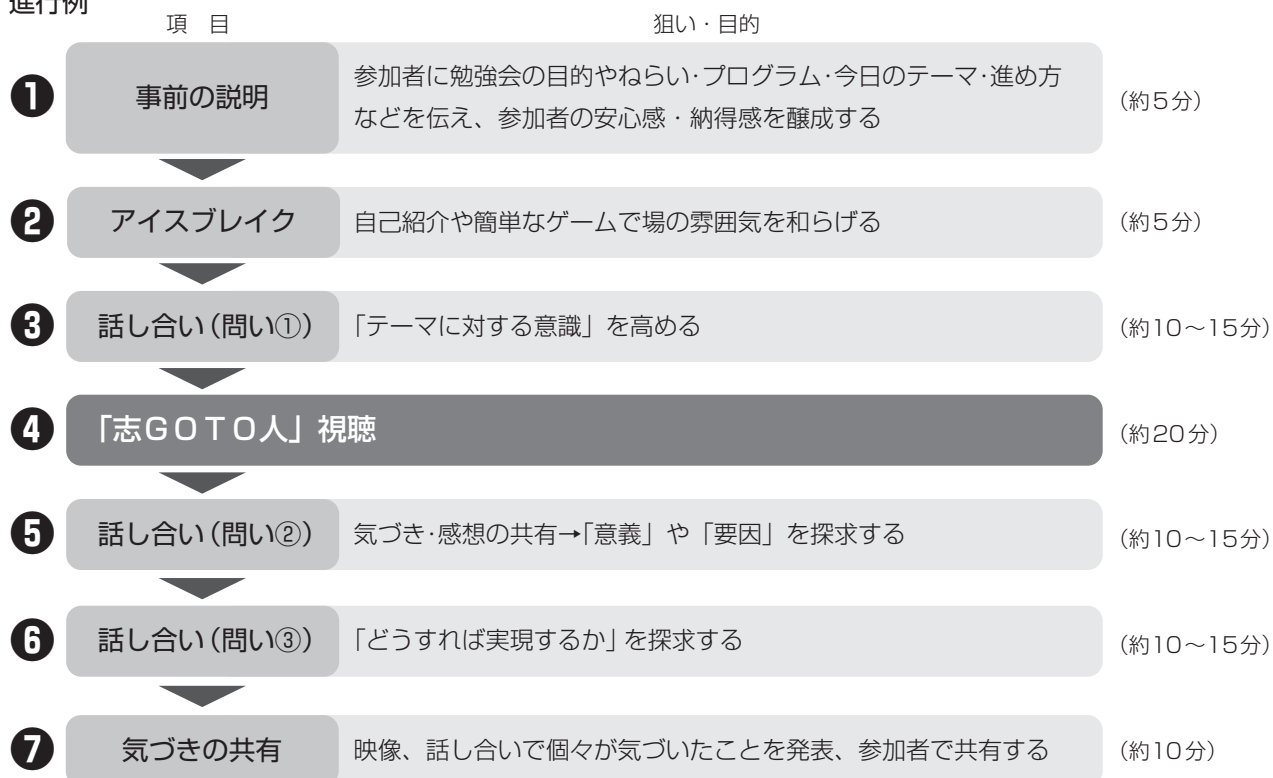
- 新人・若手スタッフ研修
- アルバイトスタッフ研修
- CS研修・接客研修
- 管理職・リーダー研修
- 店舗内での勉強会・会議
- 大学でのキャリア教育・企業研修
- 個人での自主学习
- 「働き方」の研究資料 等

4. 研修・勉強会の進行例

事前準備

- 研修ご担当者様が事前に本映像を観て、気づいたことや感じたことをノートに書き出す。
- そのノートの中から、参加者に「考えてほしいこと」「気づいてほしいこと」をまとめる。
- 次項の「テーマと問いの例」も参考に対話テーマとプログラムを決める。

進行例



5. テーマと問いの例

■「やさしさが生み出す感動体験」を使用した例

〈テーマ〉 「また来たい」を生み出す感動のサービス 対象：新人スタッフ 狙い：接客のあり方を考える	問い①	お客様にとって嬉しい対応とはどんな対応でしょうか？
	「志GOTO人」(やさしさが生み出す感動体験) 視聴	
	問い②	気づき・感想の共有 →ベルナティオでは、どんな接客や対応がお客様に喜ばれていたでしょうか？
	問い③	お客様に喜ばれる対応をしていくために大切なことはどんなことでしょうか？
	問い④	今まで以上に良い対応をしていくために何をしていくべきでしょうか？

〈テーマ〉 ファンが増え続けるお店づくり 対象：全スタッフ 狙い：ファンづくり	問い①	お店のファンを生み出していくために大切なことはどんなことでしょうか？
	「志GOTO人」(やさしさが生み出す感動体験) 視聴	
	問い②	気づき・感想の共有 →ベルナティオはなぜお客様から選ばれ続けているのでしょうか？
	問い③	自店(自社)のファンを生み出していくために大切なことはどんなことでしょうか？
	問い④	自店(自社)のファンを増やしていくために何をしていくべきでしょうか？

■「感動体験を生み出す組織風土」を使用した例

〈テーマ〉 主体性が発揮できる風土づくり 対象：管理職・現場リーダー 狙い：一人ひとりが主体性を発揮できる職場づくり	問い①	全員が自分のお店や会社という意識を持つために大切なことはなんでしょうか？
	問い②	何を大切にすれば、一人ひとりにそのような意識が生まれるでしょうか？
	「志GOTO人」(感動体験を生み出す組織風土) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →なぜベルナティオでは一人ひとりが主体性を持って働いているのでしょうか？
	問い④	より主体性を持ってイキイキと働いてもらうために、私たちが大切にすべきことはどんなことでしょうか？

■「やさしさが生み出す感動体験」と「感動体験を生み出す組織風土」を使用した例

〈テーマ〉 選ばれ続けるお店(組織)づくり 対象：管理職・現場リーダー 狙い：独自性を磨き続ける	問い①	これから先、私たちの業界にはどのような変化が起こってくるでしょうか？
	問い②	厳しい競争の中でも「お客様に選ばれ続けるお店(組織)」とはどんな組織でしょうか？
	「志GOTO人」(やさしさが生み出す感動体験) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →お客様に選ばれ続けるために大切なことは何でしょうか？
	問い④	理想のお店(組織)になるために、社員をどのように育てていくべきでしょうか？
	「志GOTO人」(感動体験を生み出す組織風土) 視聴	
	問い⑤	気づき・感想の共有 →お客様に選ばれ続けるお店(組織)になるために、リーダーとして明日から何をしていきますか？

●ご活用方法等についてお気軽にお問い合わせください

「志GOTO人」がより有効にご活用いただけるよう、皆様の課題に合わせた、テーマや問いの設定、研修プログラムについてのご相談を承っております。お気軽にお問い合わせください。

また、商品についてのご意見・ご感想・ご要望もぜひお聞かせ下さい。

お問合せ先



0120-073-396

E-mail : info@blocks-net.co.jp

 **BLOCKS**
株式会社ブロックス

東 京／東京都新宿区愛住町 23-2 ベルックス新宿ビル II 9F TEL : 03-5312-1831
大 阪／大阪市中央区内平野町 1-3-6 大手前高橋ビル 9F TEL : 06-4790-7157
名古屋／名古屋市中村区名駅 4-3-10 東海ビル 608号 TEL : 052-589-4511