



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# サービス産業の事業再生 [A]

5

バブル崩壊以降、中小企業を取り巻く環境は厳しさを脱していない。とりわけ、地方の観光地のホテル・旅館群は高度成長期に無理な増築を行ったために供給過剰に陥り、これが過当競争を生む結果となってしまうケースが多い。2000年以降、一時的に「癒しの宿」ブームが到来した。方向性を失っていたホテル旅館業界が一気に沸きだした。露天風呂付客室、貸切露天風呂等々、旅館業界は一斉に「個人旅行者向けのお宿」に邁進した。個人向けの露天風呂設備投資競争が一巡すると、館内にエステサロンを新設するなどして、女性客の取り込みと館内消費の向上に勤しんだ。

10

観光業界の販売チャネルも激変した。今までの観光業界は大手旅行業者や中小旅行会社からの送客が主であったが、インターネットの発達により、じゃらんnetや楽天トラベルなどのインターネット旅行業が台頭し、ホテル自ら自社予約システムを構築して集客を目指すケースも急増している。このトレンドは個人旅行者向けの観光施設と非常に相性がよく、従来の旅行業者は販売チャネルをコントロールする力を大きく失った。

15

とは言え、観光業界の業況の厳しさには変わりがなかった。当時の観光業界には「銀行管理」や「サービサー」という言葉のみが横行し、いわゆる投資ファンドや星野リゾートなどが関与するホテル再生ビジネスも脚光を浴びた。また、破たんした中規模から大規模ホテルを破格の安値で施設を手に入れ、1泊2食8800円という当時の平均価格帯の6割未満の宿泊料金を打ち出したチェーンホテルも急増した。

20

激しく変化する経営環境の中で、どのような生き残り戦略を見出せばよいのか。大企業と比較して、中小企業は経営環境に対しては無力である。オンリーワン戦略と言われる時もあったが、業種や地域によってはオンリーワンが成り立たない場合もある。また固定資産は一度作ってしま

25

---

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 許斐義信の指導の下で、M31・安田剛が作成した。経営管理の功拙を記述したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 許斐義信（2010年3月作成）