

経営Report

ジャンル：経営管理

旅研くらぶ

RYOKEN-CLUB

旅研くらぶ

RYOKEN-CLUB

新しい観光・レジャーを創造する
株式会社 リョケン

“未来構築元年” これからの事業モデルを考えよう

ご閲覧後専用ファイルにファイリングしてください。

署名又はデータ印	→	→	→	→	→	→	→	→

新しい観光・レジャーを創造する
株式会社 リョケン

●企画編集 旅研くらぶ
●発行 株式会社リョケン
〒413-0024 静岡県熱海市和田町16-1
TEL 0557(83)2120(代)
FAX 0557(81)6246
URL <https://www.ryoken-jp.com>
mail ryoken-contact@ryoken-jp.com

“未来構築元年” これからの事業モデルを考えよう

2020年に新型ウイルスとして認知され、2年間に渡り様々な感染防止対策を行ってきた新型コロナウイルスは、2022年1月時点でも第6波の感染拡大の様相が止まりません。(2022年1月20日現在)

第6波の主流となっている「オミクロン株」は、潜伏期間が短く、重症化率が低いうえ、回復への日数も短いなど、今までの症状と違うことから、経済・生活との両立を主張する意見もありますが、対人接触を業務の主流としているサービス業・宿泊業への影響は大きなものとなっています。

都道府県や市町村独自の補助事業としてスタートした「県民割」が広域対応へ拡大採用となり、今後に期待を持っていた時期ただけに、失望も大きくなっています。再開を待ち望んでいた「GoToトラベル」も、今年初めの再開予定が大きく遅れることになりそうです。時期が遅れることも心配ですが、制度設計の見直しや予算縮小・転換などの可能性もあり得ます。行政による支援策に過大な期待を持たず、自力回復への努力を一步一步進めていくことが現時点の課題と捉えるべきです。

しかし、このようなコロナ禍の状況下であっても、着実に営業実績を残し、お客様の評価を得ている宿もあります。団体客やツアー客が激減している中でも、コロナ感染のリスクを避けながら、個人旅行を楽しむ人々は動いているのです。このようなニーズにフィットし、コロナや補助金の状況に左右されない宿となるには、どのような事業モデルを構築したら良いのか。次なる時代へ向けた商品投資を行い、事業モデルの転換を図っているケースをご紹介します。

今後の経営戦略の立案の参考としていただければ幸いです。

(浜荻 仁志)

コロナ禍を機会として捉え、事業モデルを転換している宿があります。ピンチをチャンスとして捉え、先に向けた事業モデルの再構築、収支バランスの調整を図ろうとするものです。最近の事例の中から、自館のタイプに近いケースを探り、検証してみてください。

今のままで良いのか？ 何を変えるべきか？ その為のステップをどう計画するか？ 本年の課題として考えていただきたいと思います。

1. 事業モデルを変更した（しようとしている）事例

(1) 「マルチ営業型」から「宿泊営業特化型」へ大転換した事例 - A館

A館は75室350名（10室は洋室シングル）の中規模旅館でした。長期間の休業を経て、営業方針を大転換し、再出発しました。休業前は売上高を約10億円（13,333千円 / 1室当り）獲得し、80%弱の客室稼働を維持する稼働の高い旅館でした。その上で、宿泊客と同等数の宴会・日帰・婚礼等の地元客を受け入れており、常に忙しい状況でした。

しかし、思うように利益確保ができないことから、売上項目別の収支分析を行い、利益率の悪い売上項目を諦め、収益性の高い売上に集中することで利益確保に重点を置いた営業戦略へ切り替えました。

宿泊需要に特化することにより、経営資源を集中し、シフトを安定化させることで、売上高が70%に低下してもキャップフローの源泉である償却前営業利益の増加する方向を目指しました。

営業再開後、半年が経過しましたが、今の時点までは意図した成果が出ています。コロナ禍の中では、稼働アップを図るための人員増を行うことを慎重に見極めているため、宿泊ニーズに対してもMAX対応しないという制限を掛け、ロスの無い運営体制を維持しています。

※後半で具体的な施策内容について、改めてご紹介します。

(2) 54室の内の2フロア分18室を2名定員の和風ツインに変更した事例 - E館

E館は54室254名の営業規模を54室174名へ、大幅に収容減となる客室改装を行いました。グループ団体の廉価販売を縮小し、個人宿泊客の客単価を向上させることで売上高を確保する方針へ転換したのです。54室の内、2フロア18室を全面リニューアルすることで、個人客用の新たなコンセプトによる客室カテゴリーを前面に打ち出すようにしました。客室の3分の1を2名仕様の和風ツイン（内2室は洋室シングル）とする決断は、2名仕様の部屋とすることで、居心地を重視した客室商品を生み出すためのものでした。客室滞在時間が長くなる利用特性を考慮し、アメニティ、リネン類を更新するとともに、客室内でのサービスアイテムを工夫したことで、新たなグレードを生んでいます。

結果として、**宿泊客単価は3,000円以上アップし、客数が減少しても売上高を維持できる**目途が見えてきました。

また、姉妹館のH館は新たに2名定員の高質客室を2室増設、既存の高質客室2室のベッド化を実施しました。更に、個人客重視を進める意図で、和風ツイン6室、洋室シングル11室の整備改修工事を春のオープンへ向けて進めています。ベッド仕様とすること、1室の定員をベッド数で固定することにより、寝具のセット、布団上げの業務の減少や、お客様滞在中の客室内作業を無くしています。これにより、**飛躍的に業務の効率が上がると同時に、プライベート空間の担保による客室の居心地アップ、お客様評価の向上を図れる**メリットも追求できます。

H館では、今後も既存客室のベッド化を計画的、段階的に整備していくものと思われま

(3) 客動線上の売店・クラブを個人客向けパブリックへ変身 - K館

K館は直近10年間に92室の客室の大半に段階的にベッドを導入しました。同時に宴会場の改修を継続的に行い、個人客の食事会場のテーブル数を確保するなど、運営の効率化を大幅に図ってきました。**団体客、ツアー客に頼っていた集客の方針を大幅に転換する必要**を以前より感じていたからです。2005年より経営革新計画をスタートし、現在は第二次の経営革新計画の推進時期にあたります。

今年の事業再構築補助金の制度を活用し、手つかずであったロビーから売店・

クラブのエリアを大幅にイメージ刷新するべく、改修計画を進めています。昭和の時代を色濃く残す、カラオケ&ショークラブを解体し、セレクトショップスタイルの売店を新設、既存の売店はフリードリンクサービスやワーケーション機能を備えたリラックストラウンジに模様替えし、**ロビーラウンジ、売店と連動したお客様滞在スペース**として、大変身する計画です。

客室や料理の改善と同様、**現在、将来の個人客の志向に合わせたパブリック施設を創り、少数運営の可能なサービススタイルを導入**することで、大幅なイメージアップを図ろうとするものです。

このような商品整備を通じて、**年々客単価の上昇を実現し、個人客比率が高**なっています。今後の推移に注視したい事例です。

(4) 計画営業を導入し、需要集中時に営業日を設定する事例の数々

曜日やシーズンによる繁閑により営業効率にロスが生じることを防ぐとともに、スタッフの休日調整を図る事例も多くあります。

東北地区のO館は**1～3月の3ヶ月間を完全休業し、9ヶ月間の営業で年間収支のバランスを保つ経営計画**を実行し、コロナ禍の下で年間収益をプラスにしました。

Kホテルは年間休館計画の下に営業日を縮小し、1日当りの収支バランスを重視する営業計画を立てています。お正月、GW、夏休みの繁忙シーズンを除いて、通常シーズンは**月8日前後の休館を設定し、損益分岐点を下回る日の稼働を最小限にする方法**です。営業日を集約する極端な例では、週休4日制、3日制などとして、需要の見込める金、土、日、月（地域によっては木曜日）の週末に営業を集中し、スタッフの出勤を常に100%に維持できる運営体制をとっているところもあります。

また、いくつかの施設では、食事付きの販売数の上限を設定して、設定数を超えた宿泊予約は1泊朝食付き、又は素泊まり販売とする販売数の上限の設定をする予約受け入れ方針を採っている例もあります。**通常の運営体制で対応可能な範囲でのみ料理提供をする方式**であり、臨時スタッフや外部スタッフを起用してまでも無理に売り上げを目指さないという割り切ったスタイルです。

すべてに共通するのは、**売上重視でなく、収益重視の判断を基本**としていることです。そして、重要なことは運営に関わる経費の分析、検証を行うことが基本にあり、収益性の観点から判断できる状況を作ることです。安易な営業制限は機会損失になる可能性もありますので、慎重に判断すべき課題です。

折角やりくりして営業しても、お客様に尽くしても、結果が赤字、収益が計上できないのでは、それまでの努力も報われません。しっかりと収益計上できる営業・運営方法を見極めるべきだと考えます。

2. A館の戦略転換の方針と実施した施策

前述したA館の事例を更に詳しくみてみます。営業戦略の転換ができるためのベースづくりが重要なポイントです。行った条件整備、対応策を整理してみました。

(1) 必要年間キャッシュフロー額の低減

まず、従来の借入金償還計画に基づく、年間返済額及び年間支払利息の合計である「年間元利支払総額」を圧縮することを行いました。取引先金融機関もコロナ禍の影響を受けて支援策として対応してくれたので、年間の元利負担を縮小することができました。

- ・既存借入金の組み換え
- ・コロナ禍支援運転資金の導入
- ・災害復旧補助金の支援

方針転換後の計画では、休業前の収益額を上回る収支予測を設定していました。しかし、経営の安定を図るために、年間の必要額を安全圏ラインへ可能な限り圧縮しました。結果として、年間の元利負担額は、おおよそ休業前の7割程度に減少することができました。

(2) 運営体制・業務分担の変更

次に、人件費額の圧縮です。今までの組織運営体制を根本的に見直し、最小限のスタッフで最大の収益を上げるためのシステムを構築しました。MAXの

売上を求めるのではなく、収益性を重視した運営体制です。スタッフ数を絞ったことにより、状況によっては繁忙日でも100%稼働ができないケースもありますが、**年間を通じてロスの少ない人員体制でスタート**することに挑戦しました。

- ・スタッフ数を休業前の70%に圧縮
- ・能力重視、若返りを意識して採用した
- ・多額の外注委託費を計上していた「清掃委託」を内製化
- ・サービススタッフのシフトの単純化
- ・厨房機器の刷新による作業環境の整備（食器洗浄機等）
- ・年間休日計画の設定

スタッフを従来の70%に圧縮した上で、清掃委託業務を内製化することは大きなコストダウンになりました。外注委託費を含めた人件費総額は1億円弱の圧縮が可能となりました。

(3) 営業方針の転換

運営体制を絞り、集中的な運営による効率化を目指す方針を決めたことから、当然ながら、営業・販売の集中が不可欠になりました。**収益性の高い売上項目を最優先とする営業方針へ大きく転換**をしたのです。

従来は、1日中館内にお客様が滞在し、次から次へと対応のための業務が必要となる状況でした。宿泊対応に特化したことから、チェックアウトからチェックインまでの間はアイドルタイムとなり、お客様をお迎えするための準備作業に集中することができるようになりました。

- ・全方位型の営業から宿泊営業特化型への転換
- ・商品力アップを図り、宿泊単価の大幅な引き上げを図る
- ・日帰り宴会、婚礼等は宿泊繁忙日には受注しない
- ・地元宴会、会食の最低販売価格を引き上げ
- ・ツアー等の昼食休憩は受けない

※団体客、宴会客の受け入れ対応において、一定量・金額を超える問い合わせに関しては、その都度検討することとしています。

【事業モデル転換事例の営業方針比較】

※各項目の数値は概数です。

項目	従来のマルチ営業型	新事業モデル(宿泊営業特化型)	備考
施設規模	75室 350人収容	74室 200人収容	
社員数	100人	70人	
休日数	84日(7日/月平均)	104日(9日/月平均)	
営業概要	宿泊人員	過去実績 51,000人	年度計画 32,000人
	宴会人員	// 17,500人	// 2,000人
	昼食人員	// 19,500人	// 0人
	婚礼人員	// 6,000人	// 0人
	換算人員	// 69,650人	// 33,000人
	平均宿泊単価	15,000円	21,500円

※換算人員=宿泊人員+宴会人員/2+昼食人員/5+婚礼人員

宴会をはじめとする地元客利用が多かった状況を考えると苦渋の決断でしたが、地域の価格水準のまま受け入れることは収益を悪化させるだけでなく、スタッフの負荷を高める結果になるとの判断からでした。

(4) 商品力の強化

宿泊客の販売単価を引き上げるためには商品力の強化が不可欠です。新経営方針の下、ハード、ソフトの両面において整備・準備した上で営業再開を迎えました。

【ハード面】

- ・露天風呂付客室の増設：客室数の1/3を露天風呂付へ
- ・プレミアムルーム2室、新露天風呂付客室による店格の向上
- ・既存客室のベッド化比率のアップ
- ・●●焼酎フリーラウンジの新設
- ・個人客対応ダイニングの拡張と作業動線整備
- ・厨房・バックパントリーの整備
- ・天空のテラス「●●●●」新設

【ソフト面】

- ・ロビーでのタブレットチェックインへ変更
- ・ロビーラウンジでのドリンクサービスの実施
- ・●●焼酎ラウンジでの焼酎フリーサービスの実施
- ・客室内でのサービス提供の廃止
- ・食事提供のダイニングへの集中化（1F・2Fの2ヶ所）
- ・料理献立の1本化
- ・2つのダイニング会場内へ「アイスフィンク」の導入
- ・朝食提供をビュッフェスタイルから朝食膳へ変更

効果が高いと思われる商品整備は、ダイニングの整備と作業環境の改善であったと思います。厨房機能を集約・整理し、作業動線を整備することで、調理から提供までの流れがスムーズになりました。ダイニングを椅子・テーブル化することにより、ディシャップ・パントリーから全てのテーブルまでワゴンを利用して料理を運ぶことができるようになりました。

料理提供の環境が格段に向上したと併せて、料理献立の刷新を行いました。品数を減らして1品ずつしっかりと味わっていただくための献立に変え、料理のコースは基本的に1種類としました。その際の目玉商品としてこだわったのが「お造り」と「天ぷら」です。お造りは地場産の素材を使用することにこだわり、「川魚」しか提供しないこととしました。近隣の天草等、海辺の観光地に対抗できるだけの魚を常時提供できないため、こだわりを示すには川魚の提供方法を研究する方が特徴を伝えられるとの判断からです。天ぷらはできたての熱々を提供するために「アイスフィンク」（移動式調理器具）を採用し、会場内で揚げた鮎を良いタイミングでお客様に提供できるようにしました。

料理献立の刷新は、予想以上の高評価を得ることになり、宿泊単価が大幅にアップしたにも関わらず、ロコミ点数も上昇を続けています。

また、客室内でのサービス業務を無くすためのラウンジチェックインやフリーサービスは、少数運営を可能とするための対策としてのシステムです。省力化を果たすことと顧客評価を上げることの両面での効果が得られました。

(5) 収益性の比較

【事業モデル転換事例の収益性比較】

※各項目の数値は概数です。

項目	従来のマルチ営業型	新事業モデル (宿泊営業特化型)	備考
収 支 バ ラ ン ス	売上高	100.0 %	100.0 %
	材料原価	25.5 %	23.0 %
	売上総利益	74.5 %	77.0 %
	人件費	31.0 %	31.0 %
	営業費	13.5 %	12.0 %
	業務費	13.0 %	14.0 %
	管理費	8.0 %	6.0 %
	諸経費計	34.5 %	32.0 %
	減価償却費	7.0 %	5.6 %
	営業利益	2.0 %	8.4 %
	償却前営業利益	9.0 %	14.0 %

事業モデルの転換前後の収益構造の比較表を上記に示しました。材料原価率と人件費率がポイントです。

お客様1人当たりの原価額では、旧3,600円に対して新4,900円となります。単価の上昇率に比べ、原価上昇率が抑えられていることが、収益性の向上に寄与しています。宿泊に特化したことにより、営業活動のための人件費や広告宣伝費を圧縮できることから、更なる収益率アップの材料として期待しています。

結果として、損益分岐点売上高はマルチ営業時代の半分にまで圧縮され、宿泊売上を重視することにより、収益性が格段に向上しました。

A館のケースは、長期間の休業が逆に大幅な経営戦略、営業方針、運営体制の再構築をする機会となったと思います。コロナ禍の厳しい状況下での休業を前向きに捉え、コロナ後の営業をどう展開していくか、役員一同で協議した結果として示されたものです。新たな時代へ向けた戦略の一例として、参考にしていただければと思います。

3. 旅行単位の個人化が進むと予測する日常生活の変化

リョケンでは5年ほど前から、「収益重視経営への転換」を提言してきました。売上高の大小を問うのではなく、実質の経営成果であるキャッシュフロー額を重視する経営への転換です。旅行形態の変化、顧客ニーズの変化により、従来からのグループ・団体旅行への効率的対応を主体とした収益確保が思うようにならない事態に陥ってきているからです。

かつては大人数の団体客の対応を効率的な人数で行い、団体利用に伴う付帯売上の増加を目指すというのが典型的なスタイルでしたが、絶対数の減少によりバランスが崩れてきました。平日は団体対応を主として、週末や繁忙日を個人客で埋めていました。しかし、団体客が減少してくると、ベースとしての固定費部分をクリアすることが難しくなってきました。団体対応のための施設整備のイニシャルコスト、スタッフ要員の確保などのランニングコストの両面において、コストが回収しきれなくなっている状況です。

この団体客の減少はコロナ禍を機に加速したのですが、それまでも徐々に減少傾向にあったことです。今後も続く旅行ニーズの変化として捉えなければなりません。時代は変わったのです。旅館の経営の在り方も変えなくてはなりません。大量受け入れによる効率対応が可能なケースは極めて少なくなります。そしてその団体客のパイの奪い合いは更に厳しくなります。少数・多ロットへの対応へ切り替えなくては、生き残りができない時代になります。

以下、「収益重視の経営」へ転換すべき理由である、旅行形態の個人化が進む近年の環境変化について整理してみました。

(1) 日常生活の核家族化

かつての核家族とは、夫婦+子供世帯を指しました。今もこの世帯が主流を占めていると思います。しかし、更に核化は進展しており、子供たちは成人して職に就くと家を離れて一人暮らしをするケースが増えています。昭和の時代のように親元で暮らしながら仕事をしているケースは少なくなっています。親元、地元で自分に見合う就職先が確保できるかどうかという切実な問題が背景にあります。これは地方の過疎化による経済の縮小が影響していると思います。今では三世代、四世代の同居は極めて稀なケースとなりました。

更に、同じ家で生活している家族でも、子供が一定の年齢になると子供部屋が与えられ、寝室は別の生活になります。昔のように、和室に川の字で寝る

ということも稀なケースになりました。寝室が別になったことに伴う変化として重要なのが「寝具のベッド化」です。

また、同一家で生活する家族人数が減ったことによる生活様式の変化に、食卓の椅子・テーブル化があります。かつて卓袱台は食事の場であり、団欒の場でした。多くの場合、夜はそれを片付けて寝具を敷き、寝室へ変化するという生活の中心としての役割を果たしてきました。しかし、最近は卓袱台を囲んで家族団欒を楽しむことより、個々の生活リズムを重視して、それぞれが好きな時に食事ができる常設の食事場所として、椅子・テーブルのダイニングが普及しました。

このように、家族でさえも日常の生活の中で、同一の空間で一緒に過ごす時間が減少し、限られたものになっているのです。同居していない親族の場合、この傾向は更に強く意識されているものと思われます。

(2) 生活レベルの向上

バブル崩壊以降、大幅な所得増加はありませんが、物価が安定していたことから、日常生活のレベルも上がってきました。各世帯の居住環境のイメージを仮定してみると、

- ・ 独身住居の場合、25 m²～30 m²のワンルーム
- ・ 新婚夫婦の場合、40 m²～50 m²の1LDK
- ・ 家族世帯の場合、70 m²前後の2LDK or 3DK
- ・ 3世帯家族の場合、100 m²～120 m²の3LDK

おおよその目安ですが、こんな状況でしょうか？現在の旅館の客室の面積、1客室当りの部屋数と比較してみてください。従来のように1室に5～6名を定員として設定してきたことが通用しない時代になっているのではないのでしょうか。日常の生活空間よりも狭い空間において、多人数で長時間過ごすことに寛ぎを感じることができるのでしょうか。

家族でさえも1室に同寝しないのに、他人と同じ部屋で寝ることに対する拒否感が潜在的にあるのではないのでしょうか、日常生活と同じように、「コミュニケーションタイムは同空間で過ごしても、寝る時は別部屋で気兼ねなく一人で」という希望が増えてくると考えるべきです。

(3) 旅行動向の変化

団体客の減少については、様々な調査にて報告されていますので、ここでは省きます。周遊ツアーや企業等の組織団体の懇親旅行の減少も、大勢で同一行動を取ることへの嫌悪感が若年層にあるからです。

個人の旅行の最大の目的は「心身のリフレッシュ」だと思います。その為の機会として旅を選択し、宿を決める。心身のリフレッシュには多種多様な手段があると思いますが、その中でも旅は費用の大きなイベントであり、個人の希望に沿った宿泊先を十分吟味して選択、決定するものとなっています。

最近の傾向として顕著に増加している目的は、家族親族の人生の節目、二人の記念日、寺社仏閣・史跡巡り、景勝地探訪、個人の趣味、余暇スポーツ、飲食温泉湯治、現実逃避などとなっており、その中で宿泊先の占める割合が大きくなっているように感じます。値段で選ぶ層はまだ大勢を占めますが、自分の感性、目的に見合った宿泊先を選定するケースが増えているようです。これには、情報収集のためのインフラ整備が大きく貢献していると思います。

(4) インターネットの普及による個人の情報収集の深化

インターネットは人々の生活に深く入り込んでいます。何か調べたいことの話題になると、同席していたメンバーそれぞれが個々にスマホで調べ始める、というシーンを良く見かける様になりました。スマホの普及と共に個単位での情報収集は深化していると感じます。

旅先の選定についても、OTAサイトによる検索はもとより、検索サイトに直接希望ジャンルのキーワードを打ち込み、表示された情報一覧を参照する様子を見かけます。宿泊施設の口コミも、施設名を直接検索すれば、各サイトの口コミを簡単に収集することができます。

特徴ある施設なら、施設名検索によってダイレクトに情報を収集できます。つまり、OTAサイトを利用しなくても目的に合った宿泊施設の情報収集、予約決定ができるようになりました。

4. 高収益経営を目指すこれからの事業モデル案

【収益性を追求する規模別事業モデル案】

営業規模	モデルタイプ	展開パターン
小規模 (~30室)	高質特化型	・料理提供：個室ダイニングor部屋出し提供
		・パーソナルサービス重視の従来型高質旅館
		・顧客サポートによるリピーター化
	高質効率型	・料理提供：専用ダイニング提供
		・客室内サービスの簡素化
		・フリーサービスなどのパブリックサービスの充実
料理特化型	・料理提供：特徴のある名物料理or料理の質の徹底追求	
	・料理との連携にふさわしい食事提供場所の設定	
	・蟹、河豚、穴子、あんこう、鮎などの川魚、名産牛・豚、地鶏など	
中規模 (50室前後)	高質特化型	・料理提供：高質ダイニングor部屋出し提供を併用
		・小宴会場のダイニング化
		・料理提供サービスの感動演出
	高質効率型	・料理提供：メインダイニング集中型
		・客室内サービスの簡素化
		・オールインクルーシブなどの効率運営
宿泊特化型	・料理提供：料理ランクの単純化	
	・専用ダイニングの整備と朝食提供のオリジナリティ発揮	
	・オールインクルーシブなどの効率運営	
大規模 (70室以上)	高稼働効率型	・料理提供：ビュッフェダイニング特化型
		・小宴会場のダイニング化
		・大量集客チャネル・システムの確立
	高質多様化型	・料理提供：多彩な料理スタイルの選択可能なバリエーション
		・泊食分離販売、食事選択制
		・ビュッフェ、会席、鉄板焼、鍋、鮓、フレンチなど
団体特化型	・パーティ会場、宴会場中心の食事提供	
	・コンベンション機能の充実	
	・個人客の食事対応は専用ダイニング	

※施設規模の客室数は営業・運営スタイルの違いを表すために本レポート独自の分類分けとしています。

個人客化が急速に進むと思われる旅行動向に対して、高収益経営を目指す場合の事業モデル案を整理してみました。主として、ここではサービス運営のスタイルと業務負荷の高い料理提供のスタイルを主に区分してみました。

どのような経営、運営を想定し、市場へ発信・アピールしていくか？ 商品の内容が知られ、認められ、「わざわざ訪れる価値のある宿」として選択され

ることが前提です。魅力ある宿としての姿を訴求するには、何事も徹底して、他に例を見ないというレベルに達する必要があります。お客様に評価され、リピーター化するまでの「高質化」とはどのレベルなのか、真剣に突き詰めて欲しいと思います。

ベンチマーク先は多数あります。様々なケースを参考にした上で、自館ならではのオリジナリティを加味して、世の中に1軒だけの宿を築き上げてください。