

決定版

週刊ホテルレストラン

HOTERES
別冊

必ず成功するホテルリノベーション

HOTEL RENOVATION

PART 4

週刊HOTERES 2009.9.4 別冊

¥3150



Ohta Publications

ホスピタリティマネジメント㈱の診察科目と実績一覧

お取引先様名(敬称略)	収益改善	事業評価	FS	営業計画	新規開業	各種研修	運営受託	マーケット調査	覆面調査
栃木県高級リゾートホテル	○	○		○	○	○		○	○
エアライン系ホテルグループ	○	○		○		○		○	○
大手チェーンホテルグループ						○		○	○
老舗ホテルグループ	○	○				○		○	○
横浜市内のシティホテル	○	○				○		○	○
大手電鉄系ホテルグループ	○	○				○		○	○
栃木県内の大型観光ホテル	○	○	○	○		○		○	○
埼玉県内のシティホテル	○	○				○		○	○
福島県内の大型観光ホテル	○	○				○		○	○
山梨県内の高級旅館	○	○				○		○	○
茨城県内のアッパービジネスホテル	○	○				○		○	○
静岡県内のアッパービジネスホテル	○	○				○		○	○
国内大手デベロッパー				○	○	○		○	○
国内系ファンド			○			○		○	○
外資系ファンド			○			○		○	○
外資系不動産デベロッパー			○			○		○	○
大手都市銀行系コンサルティング	○	○	○			○		○	○
大手旅行代理店						○		○	○
高級料亭	○					○		○	○
東京都内の複数のプライダル施設	○					○		○	○
東京都内の複数のレストラン	○	○				○		○	○
地方都市のデベロッパー(新規開業)	○	○				○		○	○
会計事務所、弁護士事務所との連携	○					○		○	○
金融機関(都市銀行、地方銀行各行)	○					○		○	○
地方自治体の雇用促進事業団						○		○	○
地方自治体の中小企業再生支援協議会	○	○				○		○	○
共済組合保養施設		○				○		○	○
全国GSスタッフ研修						○		○	○

ら経験して頂くことだ。顧客離れを予測するほどは、ある程度は可能なことである。会社四季報や役員人事または新規投資情報や株価の動向などに注意して、みることで予測も可能

と、なして、へ。しか、営業担当者にとっては企業担当者とのコミュニケーションの深掘りも、企業動向の情報源としては有効である。経済的優良顧客は、このホテルにと

“見える化”で実態を把握する



ホスピタリティマネジメント㈱
代表取締役社長 菅野 潔

都ホテル(現シラト都ホテル東京)、ホテル西洋銀座(開業準備室、オペレーションセンター、リザーベーション&セールス、事業開発室など各マネージャー兼任)、国内初の総合会員制クラブ・ウラク青山(セゾングループとNTTグループの合併)の開業に参画し、取締役総支配人を経て、2003年ホスピタリティマネジメント㈱設立と同時に常務取締役として就任。ホテル西洋銀座当時より、多くのホテルの経営改善や人事研修、事業評価分析、マーケットリサーチ、顧客組織構築などを手がける。2009年5月、代表取締役社長に就任。

2008年8月発行の『必ず成功するホテルリノベーションPart3』では、弊社が手掛けた再生の事例を時系列でレポートさせていただいた。今回の号では、ホテル・旅館再生の専門会社として現在、弊社が取り組んでいる案件において重視している「マーケティング力」、「顧客管理と運用」、「人材育成」を中心に報告したい。また併せてシステムを有機的に動かせるために必要な仕組みについても提議させていただきたい。

いまだマーケティングの基本に立ち返る必要性が増している時期はないのではないだろうか。もちろん、これまでと同様に、売り上げを伸ばすことは重要だ。しかし、ひと昔前の営業のように、足で稼ぐだけでは通用しないことはみなさんもおわかりのことだろう。営業活動にも効果的な営業があることは当然のことである。それを実現するためには何を為すべきか？

まず行うべきことは現状把握である。しかし、ここで強調したいのは、徹底した「見える化」を行うということだ。損益計算書や顧客管理データを漠然と眺めているだけでは効果がない。これまで根性と愛嬌、体力でやみくもに法人や個人を訪問することに費やしていた時間のうち約3割を、利用実績のある企業や個人の顧客管理データにじっくりと目を通して分析することに費やしていただきたい。

顧客管理データには、これまでの利用目的や金額、人数、利用サイクル、顧客が所属する企業・団体の情報、顧客からいただいたお褒めの言葉またはクレームなど、数多くのヒントが隠れているからだ。

次に、顧客が、いつ、何をするためにホテルを利用しているかを分析してみる。あわせて、レストランや公共施設など競合する他施設を利用しているのではないかと想像することも有効だ。違った視点や思考から見たり考えたりすることは、いままで思いつかなかったことに気づくことがあるからだ。

経済的優良顧客と心理的優良顧客

顧客を分析する上で出た結果から、最も配慮すべき人たちの存在を確認しよう。それは、ホテルに対する貢献度の高い優良顧客である。優良顧客を洗い出すには、マーケティングで一般的に使われるRFM分析を応用する。RFM分析は、誰が一番最近買い物に来た顧客か(Recency)、最新購買日、頻繁に来店する顧客は誰か(Frequency)、一番お金を使ってくれている顧客は誰か(Monetary)という3つの側面から顧客を分析する手法で、優良顧客を見分けるための最もシンプルで分かりやすい。

優良顧客には、大きく分けて2つのタイプがあるといわれる。「経済的貢献度の高い顧客」と「心理的貢献度の高い顧客」である。経済的優良顧客とは消費金額の大きい顧客で、ホテルの売り上げアップに大きく貢献してくれる顧客である。「売り上げ(あるいは利益)の8割は2割の上顧客によって占められる」ということが、マーケティング的思考においては常識とされる。

ホテル業界の人たちもこの常識を信じて、上顧客への営業活動や接客を厚くしてきた。しかし、バブル経済および「バブルの崩壊、リーマンショック」に端を発する世界的な金融危機などで、上顧客だと思っていた経済的優良顧客がある日突然利用しなくなるといふことは、ホテルならどこでも少な

くも欲しい客層なので、取り合いになりやすい。また、懸命に引き留めようとしても、気まぐれに他のホテルへ行ってしまう、いつまた来てくれるかわからないことも珍しくない。

大切なことは、それらの顧客の貢献度を数値化して見えるようにすることです。

期間とテーマを限定して取り組み

このように、経済的優良顧客に大きく依存していたのでは、思わぬタイミングで足をすくわれかねない。そこで注目すべきなのが心理的優良顧客である。心理的優良顧客とは、消費金額は経済的優良顧客ほどではないものの、コンスタントに利用してくれて、良い口コミを起して商品・サービスを周辺の人たちに宣伝してくれる顧客(「ファン」・「ポーター」)を指す。心理的優良顧客は、経済的優良顧客に比べて規模は小さいが数が多く、利用頻度も高いといわれている。心理的優良顧客になりつつあるお客様には個人客はホテル側が意識(顧客管理など)をしていらないと見逃してしま、せうかくの顧客を手放してしまふ恐れがあることを認識する必要がある。

ホテルで働く人たちは気づいているかどうかわからないが、彼らは経済的優良顧客に対するホテル側の接し方と、自分たちに対する接し方の違いに敏感である。彼らの大半はおとなしいため、あからさまに不平不満をあらわにすることは少ない。なぜなら「利用しているホテルが好き」だからこそ頻繁

に訪れ、良い口コミも起してくる良心的な人たちだからである。そんな健全な人々を手厚くもてなすことをこれまで以上に意識的に行えば、さらに良い口コミは広まるポテンシャルを秘めている。アイコンタクトや会話を増やすといった簡単なことから始めればいだろうか。そのためには、まずはホテル側が誰が利用しているのか、いつ利用しているのか、なぜ利用しているのかを把握することが必要である。

口コミの威力については、さまざまな書籍や雑誌の特集で触れられている。ホテルにとっての「最上級の顧客」は、リピーターとして経済的にも心理的にも貢献度の高い顧客である。このタイプの口コミが一番強力なのだが、その数は極めて少ないものだ。

経済的優良顧客の減少する分を補完する上でも、心理的優良顧客に対して今まで以上に距離を縮める努力にトライしていただきたい。

顧客を正確に分類し、分類ごとの顧客に向けた運営または販売促進活動をするのが最も効果的で効率的な顧客運用ということになる。それぞれの顧客に対して、どんな商品やサービスを営業すればよいかを考えるのである。その際、営業活動の重点期間を一定期間(数週間もしくは数カ月)限定し、その間はテーマ(婚礼、企業および団体のイベント、季節ごとのイベントなど)を決める程度集中的に行うことが肝要である。

期間とテーマを限定して取り組むと、情報に対するアンテナが鋭敏になり、有効な情報をキャッチしやすくなる。また、

営業活動での小さな成功や失敗を、違う顧客との折衝にすぐに活かすことができるので、営業活動のノウハウが身につけることも可能だ。成功体験が少しずつ増えるに従い、自信もスキルも増すので、違うテーマのときにポジティブに取り組めるようになるだろう。

顧客管理はITとアナログの複合化

ところで、積極的な投資・事業展開が行われている中、各ホテルの顧客管理に対する取り組みはどのような状況なのだろうか？

ホテル業界では、「業務効率化のためのIT投資」が先行し、業務効率化のためのシステム導入によるコスト削減はある程度進んでおり、業務システム導入によってさまざまな顧客管理データが集積されている。また、そうしたデータを利用して、顧客動向分析、競合分析、マーケット分析などの分析機能の充実化を図るホテルも増加してきている。しかし、各ホテルにおける顧客管理は、IT投資はしたものの、効果的に運用されていないのが実態ではないだろうか。情報を集積して管理してはいるが、それを顧客の心理的メリットや経済的メリットにつなげるために力を発揮するのは、最終的には現場スタッフの運用力と応用力またはコミュニケーション能力である。つまり、ITに依存するのではなく、人間力というアナログとの複合化が大切であるという認識が必要である。現在、ホテル業界において最も深刻な内的問題は、「新規開業ラッシュ」など

ではない。さまざまな興味深い話題を提供してくれるので、お客様は営業担当者が訪問するのを楽しみにしている。会話の中からお客様が欲しているものを察知して、最適なものを絶妙に提案するため、お客様からの信頼度が高い。だからこそ、資料を提示することがなく、お客様が「〇〇さんが言うなら、そうじゃなく、〇〇さんが言うなら、〇〇さんの方がいい」となるのだという。

能力は個性

「ホテルはサービス業の最高峰」などといわれているが、果たして現状はそうだろうか。人集めが難しいので、とにかく数を集めることが優先事項となり、なかなか教育まで手が回っていないため、お客様からの信頼される以前の段階にとどまっていることは、ホテルの現場を見ると時々感じられる。

経営者の方々と話している「うちのホテルには人材がない」という話をよく聞く。しかし優秀な人などそうそういるものではない。「人材」と「人材（人罪は問題外）」との違いは、ちょっとした部分であり、仕事はあまりできなくても周りを楽しくさせる人やお客様に安心感を与えることが得意な人がついてもいい。

まずは接客の基本中の基本である「身だしなみや言葉遣い」を見直していただきたい。若手だけに限らず、古参社員も対象とすること。なぜなら、年長者が基本を忘れてしまっていては、その姿を見て若い若手に影響が出るからだ。

による人材不足「コンプライアンス遵守による人件費率の高騰」であるといわれている。そもそもホテル業界は労働集約産業という人的要素の高いビジネスであり、総コストに対する人件費の占める比率が高く、決して利益率が低い業種ではない。そのため利益率を高めるために、より宿泊に特化したホテルや、利益率の低いレストランや宴会場を切り離してテナント化することで安定的な利益を確保するホテルが、ここ数年出現してきた。

多能工化のすすめ

人材育成については、スペシャリスト育成論とジェネラリスト育成論が、つねに議論の対象となるところだが、近年は人材の多能工化に注目が集まってきた。もちろんホテル業の特性上、いわゆる「スペシャリスト（＝職人）」の存在も重要な役割を占めることは周知の通りである。

多能工化とは、一つの部署で働き続けるのではなく、ホテル内のあらゆる部署（管理部門も含む）でのトレーニングを受け、ホテルをトータルで理解する人材を育成することである。外資系ホテルなどでは、ジョブローテーションやクロストレーニングなどを通して、多能工化の育成を試みている。しかし、まだそれは一部の特定ホテルのみであるのが現状だ。

多能工化の産物は個人のスキルや意識がアップするのももちろんだが、部門間の情報の共有化にも一役かうこととなる。もちろん、社員研修を行っているホテルも少なくはない。だが、問題なのはやりっ放しに止まってしまうことだ。研修で学んだことが本場に行っているかをチェックすること。そして最終的には、学んだことを実践することによって、お客様の信頼を勝ち得て売り上げアップにつながっていないければ、研修が成功したとは言えないことを肝に銘じていただきたい。

「こそ、健康診断のすすめ

ホテル自らの現状を正確に把握することは簡単ではない。病気がなと思つたときは、病院に行き、客観的に医者の診断と処方を受けるように、企業も定期的に、健康診断を受けることは有益である。

まるで人間の体と同じように、ハードウェアソフトウェア、ヒューマンウェアが複雑に関係して、ホテルは成り立っている。病状がかなり進んでから、手術を受けるのでは、費用がかかりすぎてしまうし、遅すぎると回復できないかもしれない。

ここ数年、そうした事例が増加傾向にあることは、新聞やテレビの報道で存じだろう。すでに、自覚症状があられば、病気を治し、現在は「健康」であればそれを維持するためのアドバイスを受ける。備えあれば憂いなしである。「健康診断」を受けたくても、その資金がないと言われるかもしれない。しかし、食べ過ぎ・飲み過ぎ・経費の無駄使いを控えたり、趣味（本業以外

となる。個人の労働生産性が高まれば結果として人件費の削減と同様の効果をもたらすというところである。

ホテルビジネスに就職したにもかかわらず、入社時にたまたま料飲部に配属されたら料飲部から一生抜け出せないなどという話は、いまでもよく聞く話である。そういった人事制度や、スタッフの意識を変えることは、施設のリノベーション以上に重要なことではないだろうか。

つまり、労働集約型産業であるホテルを運営する上で、必要不可欠である従業員が、より高い生産性を達成できる環境とシステムを整備することが求められている。

リノベーションと人材育成の効果

ハードのメンテナンスやリノベーションは、もちろん重要なことだ。視覚から入る情報は、お客様の心理に大きな影響を与えるからだ。だからこそホテルは常に新鮮な印象を与えるため、施設のメンテナンスやリノベーションを定期的に行っている。しかし、そのすべてが本当に必要なことであるのだろうか。

必要と思われることに対して、「なぜ、それ（そう）する（こと）が必要なのか」という問いを3回繰り返して、明確な回答が得られれば必要なことと判断してもいい。しかし、だいたいは答えられないものだ。売り上げを伸ばすことが最良の時期に、いままでも定期的にしているからという理由だけでメンテナンスやリノベーションのここ（）にかける資金を少し抑えれば、資金の捻出は可能だろう。そのために、あらゆることをゼロベースで考えることが肝要である。

主治医、つまりかかりつけの病院があることが大前提だが、セカンドオピニオン、サードオピニオンの病院を知っていてもいいだろう。一人の主治医がすべての病気に対応することは難しい。主治医の診断にわずかでも疑問を感じたときに、セカンドオピニオン・サードオピニオンは必要である。

弊社の主業務はホテルや旅館のコンサルティング（収益改善、運営改善）であり、病状が進んでいるホテルのお手伝いをするのも多い。しかし、決してそれで良いとは考えていない。なぜなら、ホテルの現場で長年働き学んできたわれわれにとって、これまでの人生の大半を過ごしたホテル業界が苦しんでいるのを見るのは忍びないと思うからだ。だからこそ、健康であり続けたい。病状を悪化させないための健康診断の必要性を、いまこそホテルには感じていただきたいと考えている。

トンネルの中で必死に立ち向かう姿

『2005年以降にはアップパークラスのビジネスホテルの新規出店が相次ぎ、客室稼働率も上昇。2007年以降には都市部に進出した外資系高級ホテルは富裕層の反応も良く、高稼働を維持し、ホテルの単価アップを牽引してきた。ビジネスホテルチェーンではチェーン店の出店加速と共にインターネット

ンに多大な支出をしていいのだろうか。本当に必要なかどうかを冷静に検証して、メンテナンスやリノベーションのためと考えていた資金を浮いた分を、必要な人材育成部分に投入してみようだろうか。人間力を向上させるため、社員教育をさらに充実させることも一つの手段だろう。厳しい時期だから何もしないのではなく、厳しいからこそあえて教育に力を入れるのである。他業種の動きを見ると、先見性のある企業であればあるほど、社員教育に力を入れている。企業向け研修サービス市場の規模が拡大していることに、その表れを見ることが出来る。

しかし一方、ホテルビジネスは装置産業という側面があるのも事実であり、いくら人材育成が重要といっても最低限のメンテナンスを怠るようでは顧客離れを招くのは必至である。人間いくら優秀でも頑張りや気合だけでは限界があるということである。

できる営業担当者のかばんは薄い

「できる営業担当者のかばんは薄い」という話を聞いたことがある。営業担当者という、たくさん資料やパンフレットを詰め込んで膨らんだかばんを持っているイメージがあるが、できる営業担当者は人間力で仕事をするので、かばんは薄いのだ。できる営業担当者は、基本的な身だしなみや言葉遣いを身につけている。そして、何度も新しい商品（サービス）ができましたので、資料をお持ちしましたなどという話し方を決している。

普及によりInternet Reservation Serviceからの予約の増加により低価格化が進行している。一方バジェットホテル（低価格宿泊特化型ホテル）は駅前立地のみならずロードサイドにまで出店範囲を広げ堅調に出店を伸ばしている。

しかし2009年に入りその状況は一変したのは周知のとおりである。運が悪くか間が悪くかという問題では解決できない深刻な状況である。昨年未頃までに投資した多くのホテル会社やREITが膨大な投資金額を回収する見込みが根底から崩れたと言っても過言ではない。

そして集客に走るあまりに収益性を無視した安価販売や、収益を確保するために人件費や原価を必要以上に落とした結果、顧客離れなどが起こり始めているのではないだろうか。

独立系オーナーには資金的余力がないため、かなり深刻な状態であることはわかるが、「出口のないトンネルはない」という確証のもとスタッフの士気を高め、一体になり乗り切らなければいけない時期である。まずは経営陣やマネジメントスタッフが必死になり率先して立ち向かう姿を見せて欲しいものである。