

ホテルデータブック 2017

Hotel Data Book
2017

オータパブリケーションズ

現状の中で行なう内科的な
施策で経営再生を実施

□ 貴社の主なコンサルティング業務の対象を教えてください。

ホテルについては、大手ホテル企業の新規ブランドの立ち上げやまったくホテルを所有・運営したことのない新規参入組のホテル開業のお手伝いをはじめ、リノベーション、収益改善、事業分析、研修など幅広く手掛けています。旅館に関しては地方の再生案件がほとんどです。

□ 地方のホテル・旅館の現状を教えてください。

地方のホテル・旅館の経営は相変わらず厳しい状況が続いています。ホテル

ホスピタリティマネジメント株式会社
代表取締役社長
菅野 潔氏

Kiyoshi Sugano

(PROFILE) 都ホテル東京(現シェラトン都ホテル東京)、ホテル西洋銀座の開発準備室、予約、営業、事業開発室等の各部マネジャー、国内初の総合会員制ホテルであるウラク青山の取締役総支配人を歴任。2003年ホスピタリティマネジメント株を立ち上げ、常務取締役就任。ホテル西洋銀座当時よりコンサルティング業務、ホスピタリティ研修、マーケットリサーチなどを手掛ける。現在は、ホテル、旅館、婚礼ビジネス、飲食ビジネスの経営改善、経営分析、事業評価等も手掛けると同時に、異業種での講演・セミナー実績も多数あり。2009年5月26日、同社代表取締役社長就任。現在に至る。



ファーストゲストの集客、顧客管理などによるリピートゲストの集客であることは言うまでもないことです。しかしその根底にあるのは、お客様が来てくれるので

有識者／地方ホテルの現状と課題 「施設改修やリストラに頼らない 内科的経営改善でホテル・旅館を再生」

ホスピタリティマネジメント(株)
代表取締役社長
菅野 潔氏

ホテル、レストランなどの現場を長年経験したノウハウを武器に、多くのホテル・旅館を再生してきた実績を持つホスピタリティマネジメント(株)。経営を現場目線と経営者・専門家の視点からアプローチできるマネジメントの専門家集団だ。同社代表取締役の菅野 潔氏が、厳しい経営環境に置かれている地方のホテル・旅館が今なすべきことを語る。

業界ではインバウンドの急増が言われていますが、地方の旅館では、いまだに圧倒的多数は日本人客です。地方の旅館ではインバウンドの恩恵にあずかっている施設は現状では限られた観光地と限られた施設です。

それでは日本人客をどう取り込むかという話ですが、一般的には観光地の旅館やホテルではインターネットでの

はなく、お客様をとりに行くという積極姿勢が大切ということです。実際にはそれが出来ない施設が多くあるのが実態です。さらには経営悪化の窮境の原因としてあるのは、過去の借入れに対する負担が大きいことがいえます。その元金どころか金利も払えず、結果として適正な設備投資もできず老朽化し、顧客満足度やスタッフのモチベーションが下が

り、ますます経営が悪化していく施設が多くみられるのです。

□ 貴社ではそのような地方のホテル・旅館に対してどのようなコンサルティングを行なうのですか。

現在もいくつかの再生事業に取り組んでいます。当社の特徴は「現状の条件下でどのように再生させていくか」を基本的スタンスとしていることです。よく聞く話では施設を買収した会社が一気にリストラし人件費や料理原価を削減することで一時的に経常損益を黒字化してしまうというのはよくある話ですが、当社は違います。あくまでも今の施設とスタッフたちという現状の環境下で経営再建し、ホテルや旅館をオーナーに残していくという考え方です。言ってみれば外科的ではなく内科的な再生です。

□ 具体的にどのような手法で再生させてい

くのでしょうか。

一例としては、弊社の事業デューデリジェンスと同時に実施する財務デューデリジェンスを行なう弊社のパートナー会社と連携し、新たな経営努力や運営努力をした上での合理的かつ最大限の返済能力がどの程度なのかを算出し、金融機関等との調整の場に臨みます。将来的な売り上げ見込みの算出など事業面の分析をして事業収支予測を行ないます。地域の中のシンボリックな旅館などについては、各都道府県の中小企業再生支援協議会など公的な機関と取り組むケースも相当数あります。これらの事業分析から基礎的な条件合意をするには半年程度かかる場合もあります。その過程において同時進行的にオペレーション(販売手法、商品力、営業力、接客力、分析手法、意識改革、スキル向上、等)の改革に着手します。具体的には社員教育、商品の見直し、WEB戦略、数値分析の手法、インターネット、エージェントへの対応、価格のコントロールなど販売手法の見直しを進めて行くのですが、その際には一方的に改革案を現場に押しつけるのではなく、経営陣も含め時間をかけて現場の方々に気付いてもらうことを第一義としています。地道な作業になりますが、現場の皆さんの考え方を変え自力を身に着けていくことが、弊社が関わらなくなった後も仕組みとして定着していくものと思っています。そのためには最短でも1年から2年間の時間は必要なのです。10年、20年かけて少しずつ傾いてきた経営をわずか半年や1年で劇的に変えようとするなら外科的な手術も有効です。しかし、それはわれわれでなく、財務系のコンサルティング会社やファンド等が行なった方が良いでしょう。

また、オーナー経営者の中には販売単価や稼働状況などの比較対象を自施設の前年、前々年と比較しており、周辺の競合施設は度外視していることがよくあります。当然ながら近隣の旅館やホテルと比べて自施設のポジションを知ることが重要なのです。地域一番店を自負して価格は一番高いが、稼働率も低く、客のクチコミはかなり低い評価だったということもよくあるケースです。しかしそれを認めたがらない経営者も少なくありません。再生をする覚悟があるのならば、この経営状況に陥った内外的要因を客観的に把握することから始める必要があります。一方、本人たちが気付いていない強みもあります。多くの顧客がほめていながらもかかわらずそれが商品に反映されていないケース。例えば多くの客が窓の外の景色をほめているのに、働いているスタッフたちはその景色になれてしまっているので何も感じていないなどです。景色を生かしたプラン商品だっ

客観的に現状把握した上での
対応策が必要

□ 特に必須と思われる改革のポイントは、
まずは、客観的に現状を把握することが必須だと思っています。そのため私たちは詳細な事業デューデリジェンスを行ないます。これは経営数値分析、運営数

値分析、マーケット分析、商品力分析、アンケート分析、スタッフの意識やスキルの分析に加え、客層分析など。客層分析では、どのような予約ルートで、どのような人たちが、何をしに来ているのかが明確になってくると経営者の感覚と実際がいかに違うかに気が付くことができます。

例えば地方のホテル・旅館で、経営者にどこから来る顧客が多いのかと尋ねると感覚的に「東京や首都圏からが多い」と答える方が多くいますが、実際に分析してみると地元や近隣の県からの来客が7~8割と圧倒的に多いことがよくあります。こうした実態を共有してから、商品づくりに取りかかります。

また、オーナー経営者の中には販売単価や稼働状況などの比較対象を自施設の前年、前々年と比較しており、周辺の競合施設は度外視していることがよくあります。当然ながら近隣の旅館やホテルと比べて自施設のポジションを知ることが重要なのです。地域一番店を自負して価格は一番高いが、稼働率も低く、客のクチコミはかなり低い評価だったということもよくあるケースです。しかしそれを認めたがらない経営者も少なくありません。再生をする覚悟があるのならば、この経営状況に陥った内外的要因を客観的に把握することから始める必要があります。一方、本人たちが気付いていない強みもあります。多くの顧客がほめていながらもかかわらずそれが商品に反映されていないケース。例えば多くの客が窓の外の景色をほめているのに、働いているスタッフたちはその景色になれてしまっているので何も感じていないなどです。景色を生かしたプラン商品だっ

変貌する経営環境に気付くことが必要です

そうですね。特に顧客ニーズの分析は大変重要な作業です。これまで月に数十枚しか回収できなかったアンケートを数百枚単位に増やし顧客の生の声を収集・分析することが必要です。それらの意見は大きく分けるとハード、ソフト、ヒュー

マンに分類できるでしょう。ハードの改善には大きな投資が必要ですが、仕組みなどソフト部分はアイデアを絞り出せばお金はかけずとも一定の解決ができるのではないのでしょうか。さらにヒューマンの部分ではスタッフのモチベーションをアップすることでオペレーションは見違えてきます。ハードウェアは設備投資が完了した瞬間から劣化が始まりますが、ヒューマンウェアは劣化しません。ここが再生がうまくいくかどうかのカギなのです。

人材の定着率向上が業界の課題

□ 再生案件での課題とはどのようなことでしょうか。

業界全体の課題でもあります。人材の確保と教育研修ですね。そのカギとなるのが、人材への投資だと思えます。ホテル業界では定着率が低いのが問題になっており、特にリゾート会社では、3年で5割程度が離職するなど深刻です。

これを改善するには、休みや残業、給与など福利厚生など待遇面の整備をはじめ、上司がきちんと部下を評価すること、社内のモラルがしっかりしていることなどが欠かせません。また、異業種から優秀な人材を確保するよう視点を移すことも必要でしょう。お客様が増えているときにしっかり教育をしているところと、何もしてこなかったところの差がこれから出てくると思います。要はスタッフが会社に対してロイヤルティを持つように態勢を整えることが重要なのです。

ホテル・旅館を再生できないケースの多くはオーナーの現状認識と覚悟がないところだと思います。後継者がいないと言うのもその一つですが、たとえ後継者がいてもホテルや旅館を継いでいきなり数億円の負債を背負わせたくないということです。

これまで当社が関わった再生案件では多くのケースで再生に至っています。財務と事業部分をロジカルに、かつ正論ではなく現場の立場を理解し、スタッフや経営者の目指すべき方向性と目線を合わせて、具体的な販売手法を導入することで再生は可能なのです。