

HOTELERES

週刊 ホテルレストラン

2016 1 | 29 ¥1600



HYATT JAPAN
HIROHIDE ABE



EDOMAE
TAKEHIRO KIRUCHI



MYSTAYS HOTEL MANAGEMENT
ATSURO ASANO



HASEGAWA S.T.
TAKASHI HASEGAWA



HOSPITALITY PARTNERS
KENJI TANAKA



OHNO
HIROKI OHNO

特集 2016年 注目の企業



DELOITTE TOUCHE TOHMATSU
FINANCIAL ADVISORY
TOMOKAZU YAMAMOTO



DELOITTE TOUCHE TOHMATSU
FINANCIAL ADVISORY
KOJI OZAWA



EDOMAE
YOSHINO KAWANISHI



DELOITTE TOUCHE TOHMATSU
FINANCIAL ADVISORY
MASETSUNA INAZAWA



ACTIEN
JUNNA YAMADA

TOP INTERVIEW

(一社)全日本シティホテル連盟
会長 藤野 公孝氏



Mizuno Consulting
Masatoshi Mizuno



CORE GLOBAL MANAGEMENT
MASAZUMI NISHINO



「人に投資をする企業は必ず生き残る」を 自社でも実践し、着実に規模・領域を拡大

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

業界特化のコンサルティング企業ながらも社員数16人という数多くのプロフェッショナルを抱え、その規模のみならずコンサルティング領域も広げ続けるホスピタリティマネジメント(株)。毎年新たな相談も数多くせられるという嬉しい悲鳴の中、同社は2016年どのようなビジョンを掲げるのか。

業界特化としては随一 数多くの優れたスタッフを抱える コンサルティング企業

2003年4月に創業し、現在の社員数は16人。業界特化のコンサルティング企業としては随一の規模を誇るのがホスピタリティマネジメント(株)だ。

なぜ16名という人数でもコンサルティング企業として随一の大きさであるのか？それはコンサルティングというビジネスの特性にある。コンサルティング業というのは一般的にほとんどの契約が数カ月～1年であり、仮に成果が十分に出来て契約が満了してしまえばそれ以降のビジネスは発生しない。つまりイチかゼロかという非常に不安定性の高い事業なのである。

社員を抱えれば固定費が大きくなる。一方で案件が継続するかどうかというのはコンサルティング企業の手腕による部分も一部はあるが、その他の要素も大きい。だから多くの場合、コンサルティング企業は社員を採用するのではなく、案件ベースでアライアンスを組むパートナーという形をとり、社員数は一人もしくは数人というのが一般的だ。

そのような中、なぜ同社は着実のその規模を拡大できているのか？

「売り上げは急に大きくは伸びていま

せんが、毎年着実に10%～15%程度伸びています。弊社の多くのクライアントはリピーターですが、ここ数年は金融機関や各自治体にある中小企業再生支援協議会にも名前を覚えていただき、さまざまな案件にお声掛けをいただくようになりました。同時に、ホテルを所有する大手企業で、非常に長い付き合いをさせていただいている企業も複数あります。また、これまでの実績から共済組合系の宿泊施設からも多数ご相談をいただけるようになってきました。口コミや紹介など、やはり信用が第一です。

一方で、売り上げが伸びれば投資を行ないます。弊社の場合、投資するのは“人”です。優秀な方は、当然給与も安くありません。売り上げは着実に伸びていますが、利益ベースで見ても同様かという話は別です」

業績は良いが、
さらに伸ばすために何が
必要か？
という相談も増えてきた

ホテル業界は数年前と比較して、マクロで見れば景況は良好化している。当然寄せられる案件も変化してきているのだろうか？

「弊社に寄せられる案件は、やはり“収



益改善や顧客満足度改善”のご相談がほとんどです。それには二種類あり、

- ①赤字からの立て直し(再生案件)
- ②黒字だが、さらに伸ばすためにはどのような投資をすべきか(戦略的投資)

というものです。よく『ホテル業界は景気が良くなった』と言われますが、決して国内すべての景況が良好化しているわけではなく、依然①の立て直しの相談も数多くいただきます。しかし、大手企業を中心に②の案件も増えています。②の場合、設備投資もあるのですが、最近是人への投資によって、顧客満足度を高めたいというものが多いですね。そういったご相談はホテルはもちろんですが、最近は病院やゴルフ場といった

異業種からのご相談も数多くいただくようになりました」

「また、最近傾向として感じるのは料飲系のご相談をいただくことが増えたということですね。やはり宿泊部門は好調な分、依然状況が変わっていない料飲部門が目立つのかもしれませんが、さらには婚礼部門の業績が顕著に厳しさを増している中で、何とかしたいということもあるのだと思います。」

理論や正論だけで解決できるのであれば
コンサルタントは要らない。
さまざまなケースを経験してきた
現場での実践経験が何よりの強み

規模としては業界でもトップクラスながらも、個人ベースふくめたさまざまなコンサルティング企業は存在する。その中で、同社の強みはどこにあるのだろうか？

「弊社の強みは何よりも

- ・ これまでの経験、実績の数、スタッフの人間性

が第一にあります。また、それと同様に他社にはあまりない強みとして、

- ・ 客観性を重視している

という点もあります。

まず、経験と実績の数は業界でも随一であると自負しています。今年で14年目を迎えますが、規模も大きくなる中で非常に多くのケースを見てきました。一言で「収益改善」と言っても、本当にさまざまなケースがあります。似たよ

うなケースであったとしても、組織・人が違えばアプローチ方法は変わってきます。そういった教科書には書いてない、コンサルティングの実践経験からたらされるノウハウは、場数を経てきたからこそです。教科書通りの理論や自分たちが出来もしない正論だけで解決できるのであれば、われわれのようなコンサルタントはいらないはずで

また、“客観性”も非常に重要な要素です。多くのコンサルティング企業、コンサルタントの場合、デューデリジェンスなどでも一人の現場経験豊かな方が分析して、というケースはよくあると思います。しかし弊社の場合、同じデューデリジェンスでも、4～5名のプロフェッショナルの目でさまざまな視点から分析し、客観性を大切にしています。一人の目線では、どうしてもその個人の経験や常識に引っ張られてしまい、それは危険だと考えるからです。

長年の経験・実績の数と、客観性、チーム力。これらを併せ持ったコンサルティング企業というのは、業界でも非常に数が少ないのではないかと思います。だからこそさまざまなご相談をいただけるようになっているのではないかと思います」

領域の拡大より一歩踏み込んだ
ソリューションへのニーズも高まっている

2016年、そして今後を、同社はどのように見据えるのか？

「私たちがやっていくことに大きな変化はありません。先ほど申し上げた収益改善と顧客満足度改善のニーズは非常に高く、この領域にまだまだ多くのポテンシャルがあると考えています。

同時に、近年増えているニーズとしては、コンサルティングからさらに一歩踏み込んだ、『運営支援』があります。外部からのコンサルティングだけでなく、弊社から人材の出向という形でその組織の中にまで入り込み、内・外両面からアプローチしていくというものです。この部分には弊社としても力を入れて取り組んでいきたいと考えています」

複数の企業を横断的に見ている視点から、最後に業界への一言をいただいた。

「何よりもお伝えしたいのは、『人に投資をする企業は必ず生き残る』ということです。弊社のお客さまを見ていてもそのように感じます。

例えば、最近になって業績が良くなったからと研修やミステリーショッパーのご相談をいただく企業がいる一方で、景況にかかわらず教育・研修に力を入れ続けている企業もいらっしゃいます。景況が良好化してきた時にどちらが強いかというと、当然継続的におこなっている後者になります。弊社自身も継続して人への投資を行なっているのは、そういった成功する企業を見てきてからこそでもあります。

先日、あるオーナー経営者から『スタッフを研修しても、すぐ辞めてしまう。ほかのホテルのために研修をしているのではないかと感じてしまう』と言われましたが、その時には『いいじゃないですか。それでも、●●ホテル出身のスタッフは良いと言わせるくらいになりましたよ』とお伝えしました。人への投資の重要性は不変です。私たちが、少しでも多くの企業にお役立ちできるように足を着け、誠実に努力をし続けたいと思います」