

ホテルデータブック 2016

Hotel Data Book
2016

旅館再生のポイントは
リピートにつながる地力をつける

□ 国内市場が好調と言われる中、旅館の現状はいかがでしょう。

少なくとも当社がコンサルティングしている旅館は、経営的に危険水域に達した施設が大半です。地方の旅館に関してはほとんどが財務的には赤字体質なのではないかというのが、私の肌感覚としての印象です。

今、売上げが伸びている一部の旅館であっても、プラスの傾向が見え始めたのはここ2~3年のことです。今キャッシュがまわっているからと言って、長年蓄積

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式を立ち上げ、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、マーケティング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。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。

してきた財務的な負の部分をつたえ、3年で返済できるはずもありません。特に今は耐震(耐震改修促進法改正)の



シンプルに考え、ひと手間かけて 今できることをやり続けるべきです

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

ホテルやレストランの現場を長年経験したホテルマネジメントのエキスパート集団、ホスピタリティマネジメント株式会社。現場と経営者・専門家の視点から経営を見ることで、運営改善および収益改善につなげていく。顧客のニーズやトレンドとともに大きく変化する、ホテル・旅館を取り巻く経営環境を見据え、ホスピタリティ産業の発展とそこで働く人の満足度を高める。多くの地方の旅館(観光ホテルも含む)が置かれている厳しい環境から抜け出すために、今すべきこととは何なのか。再生に続く道りは、シンプルな努力の繰り返し。代表取締役社長の菅野潔氏はそう語る。

問題もあり、そのための投資ができない旅館もたくさんあるのが現実です。

金融機関も旅館に融資はしたいが、金利の減免、返済期間の延長、債権放棄、等といった金融支援をしなければ立ち行かない経営状況の会社に新規の融資ができないのは当然のことです。そして融資をする条件として、業績の具体的な回

復努力や経営責任の明確化を問われ、経営者が退場しなければいけないシーンもよく見るケースです。

もう一つ、地方の旅館にとって深刻なのが跡取り問題です。それなりに利益を確保できるポテンシャルがあったとしても、金融機関は必ず後継者について質問します。「5年後は誰が経営している

のですか」と聞かれたときに、言葉につまってしまう。経営的な問題ではなく、跡取り問題で旅館を手放さなければいけないケースが、地方に行けば行くほどたくさん出てきます。

□ 地方の旅館が立ち直るためのポイントはどこにありますか。

一言で言えば、「売上げを伸ばすこと」です。経費の削減は極限まで実施している旅館が多く、集客増による売上構築が最重要となります。当社では新規集客は当然重視しながら、「リピートをどう増やすか」を考え方の方針に据えています。新規のお客さまを呼ぶことはとても大切で、それがあってはじめてリピートにつながるわけですが、基本的には「もう一回行きたくなるような旅館」にしていくことが重要です。

インターネットを使えば一時的にお客さまは来てくれるでしょうが、ホテルや

旅館は10年も20年も続けていく商売ですから、地力をつけなければなりません。地力とは「接客力」「商品力」「料理の魅力」「顧客管理」「企画力」「分析力」など、現場が頑張ったらできる要素のことです。

地方の旅館とターゲット(来ていただきたいお客さま)の話をする、「東京からお客さまが欲しい」「インバウンドが欲しい」と皆さん口をそろえます。ところが宿泊客の属性分析をしてみると、どの旅館のお客さまも多くは地元が周辺の県から来ているのです。要するに「地元をもっと大事にしよう」ということです。

顧客リストをブラッシュアップ
心に響くアピールを積み重ねる

□ リピートさせる仕組みづくりについて重要なことは何ですか。

お客さまに対して興味を持つことは当然ですが、「顧客管理」のありかたが重要です。人の記憶は曖昧ですから、リピーターや顧客が何人いるのかなんて、正確に憶えていられるはずがありません。旅館にリピーターの数を聞いてみると「10人かな、20人かな」、常連客の数は「5人か10人くらい」、そんなわけじゃないですか。

それでシステムを見てみると、年に3回来ている人、しかも5年も6年も続けて来てくれている人たちがけっこうな数で存在している。システムで顧客管理していないから、「自分が憶えている人が顧客」となってしまうのです。

記憶に残っているのは、実はクレームを入れてくるお客さまかよほど印象的なお客さまです。おとなしく施設を利用して、帰っていくお客さまは記憶に残らない。そういうリピーターが実はたくさんいるということも、もう一度認識するところから始めなければなりません。

例えばシステム上に顧客登録されているリストが1万件あったら、まず顧客の基準を設定します。少なくとも最近5年

間来ていない人は全部はずしましょう。その5年間で、毎年1回以上来てくれている人を探しましょう。ステップを踏んで絞り込んでいくと、たとえば1万件だったものが、1000件のリストにブラッシュアップされます。その1000件のリストは、旅館にとってもものすごく貴重な宝物になります。

リスト1万件のときには費用対効果を考えずにDMを出していたけれども、1000件に発送するDMは極めて有効です。地方に行くとDMはまだまだ効果絶大で、インターネットより力を発揮するケースもあります。

顧客管理やリピート促進のための手法は、客層や立地によって少しずつ違ってきますが、こうした地道な努力を続けることが重要であるという基本的な部分は変わりません。この情報がメールで届いたからこの施設に行ってみようなんて、情報が氾濫している今とき思う人は少ないでしょう。むしろ旅館の女将から、ものすごく気の利いた誕生日カードや手書きの礼状が届いた方が行動に結びつく。

私はよく、「ひと手間かけようよ」と言っています。特定少数のお客さまに対しては、手間をかけないインターネットより、手間をかけた手紙の方がお客さまの心に響くと信じているからです。

技術を教えるノウハウさえあれば
新しい仕事はできるようになる

□ 集客するために、どのような考え方をすればいいのでしょうか。

30室の旅館であれば、理屈で言うと1日30室の予約をとれば良いわけです。考え方としては同一地域内に別の10軒の旅館があるのであれば、それぞれから1室ずつお客さまを取ってくる努力をしようということです。それだけでも10室は埋まります。景気や天候のせいにするのではなく、地域内での競争力や地元顧客を重要視することが大切だと思っています。

ここで競争力の話になります。同じ価格帯であれば、競争力とは顧客満足(接客・施設・商品など)のことになります。顧客満足を何で測るかと言えば、自社のアンケートはもちろんですが、大手ネットエージェント、リアルエージェントの点数を見るのが最もシンプルな方法です。大手の点数が地域内で一位になれば、間違いなくお客さまは来てくれます。そこは難しく考えない。シンプルに現場のスタッフに伝えて、評価点数を上げるための目標を共有して、そこから具体的なサービスの格論に入っていけばいいのです。

□ 人材についてはいかがでしょう。

「そんな仕事ができる人材は、うちにはいません」というセリフをよく耳にします。絶対にそんなことはないんですよ。現場で働いている皆さんは知らないだけで、教えてあげればそれなりにはできてしまいます。新しい技術を教えるノウハウや新しい情報がないだけなのです。

そこで私たちが入って、細かく分かりやすく伝えていくと、旅館の人たちも手応えを感じるようになります。「こういうときには、こういうプランを造ってまみましょう」と言って、プラン作成や入力やり方を教える。そしてプランを出してみると、実際に売れるわけです。それが成功体験になって、「じゃあ次はこうしてみよう」と続いていくわけです。

ホテルや旅館のOB、OGの方々を、今の旅館のコンサルタントとして人材活用する方法もあるのではないのでしょうか。もしもそうしたプロジェクトを国が本気で推進するのであれば、人材育成の部分で当社もお手伝いできると思います。

旅館の再生につながるノウハウを持ったOB、OGがコンサルタントとして各地の金融機関に2、3人配置されている形を作ることは、観光立国を目指す日本にとっての明るい未来につながると思いませんか。