

ホスピタリティマネジメント(株)が考える リノベーションシヨンの概念

〜運営能力向上における経営的改善を目指す〜

弊社が考えるリノベーションと
立ち位置

今回寄稿するにあたって、弊社がか
かわるクライアントの事例を織り交ぜ
ながら書かせていただく。

そもそもリノベーションと言うと一
般的には建築設備や施設の改築という
認識で捉えられるが、弊社の立ち位置
は建築的なリノベーションの総合的な
アドヴァイスも行なうが、むしろハー
ドよりも仕組みや意識により運営能力
向上における経営的改善することに
軸足を置いている。いわゆる運営や組
織を「刷新」ということである。

建築設備が重要であることに異論をは
さむ余地はないが、さらに重要なこと
はその施設や設備を運用する「人や仕
組み」であるという考えである。その
「人」の潜在的な能力を引き出すお手
伝いをするのが弊社の役割である。

現在弊社では多くのホテルや旅館に
対してあらゆる形態でサポートをして
いる。その中には再生案件、収益力の
底上げ、教育研修、各種調査分析、顧
客満足改善、ホテルの新規開業、全面
改装、一部改装、レストランの全面改
装など運営改善とともに、複数の施設
リノベーション業務を同時に進行させ
ている。

ホテル・旅館ビジネスの現状

宿泊産業の供給動向はホテルと旅館
で明暗がくつきりと分かれ、その傾向
はますます強くなっている。

特に直近の10年の「軒数」に関して
は、ホテルは2003年(8686軒)
↓2012年(9796軒) +1110
軒の増加。一方旅館は2003年
(5万9754軒) ↓2012年(4
万4744軒) ▲1万5015軒の激
減状態に歯止めがつかない。

「客室数」に関しては、ホテルは20
03年(64万9925室) ↓2012
年(81万4984室) +16万5759
室の増加。旅館は2003年(89万8
407室) ↓2012年(74万977
室) ▲82万7430室と激減した。

旅館の軒数は特にここ10数年間、減
少の一途をたどっている。旧態然とし
た家族経営の旅館などが、倒産、廃業
を迫られるケースが後を絶たないが、
歴史のある老舗旅館や大型観光旅館ま
たはホテルに關しても例外ではない。
その一方で弊社がサポートしている旅
館の中には的確にマーケットのニーズ
をとらえ、設備投資をしなくても顧客
満足と売上げを伸ばしている旅館やホ
テルがあることも事実である。

破綻する宿泊施設の多くは過去の過
大な設備投資による減価償却負担額の
大きさが起因するケースが多い。金融
機関への返済が滞る中、将来にむけた
前向きな投資などは一切できず、返済
を優先するあまり必要な経費(人件費、
原価、修繕費、販促費、等)までも削
減し、施設もスタッフも疲弊し顧客離
れを招いている状況を頻繁に見かける。
そしてマーケットニーズの変化に対応
できなくなり破綻するケースである。

また、国内系・外資系の投資ファン
ドやリートによる資金提供を受けて、
再生を果たす例も増えるなど、旅館を
取り巻く環境はまさに「激変」という
言葉がふさわしい。

一方でホテル業界は順調に軒数をの
ばしてきたものの、東日本大震災翌年
の2012年に関しては対前年で部屋
数は増えたが軒数はわずかに減少とい

進化する宿泊主体型と ホテル業界の可能性

旧来型ビジネスホテルのシングルル
ームの客室面積はかつて15㎡程度だっ
たものが現状の宿泊主体型ホテルでは
20㎡前後がスタンダードになってい
る。客室内の備品やアメニティなどは



ホスピタリティマネジメント(株)
代表取締役社長 菅野 潔 (すがの・きよし)

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町1-3-5
日本橋本町ビルディング8F
☎03・5205・3622 FAX03・5205・3623
http://www.homa.jp

1956年東京生まれ。國學院大學卒業、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(開業準備
室、オペレーションセンター、宿泊予約、セールス&マ
ーケティング、事業開発室の各マネジャーを歴任)、その
後セゾングループとNTTの共同事業である国内初の総
合会員制ホテル・ウラク青山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(株)を
設立。ホテル西洋銀座当時より多くのホテルやレスト
ランの経営改善、人事研修、マーケット分析、サービス
スタンダードの構築、ブランディングなどを手がける。

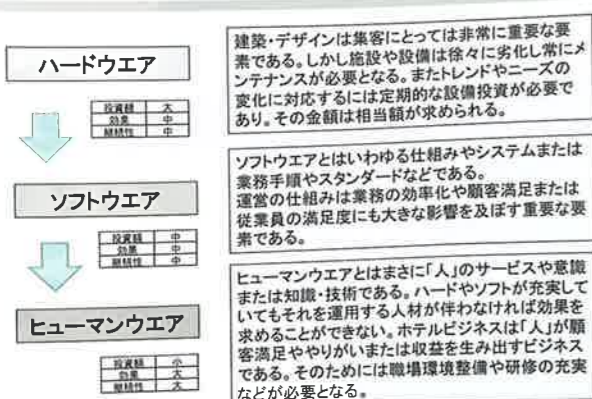
軒数	2003年	2005年	2007年	2009年	2011年	2012年
ホテル	8,686	8,990	9,442	9,688	9,863	9,796
旅館	59,754	55,567	52,295	48,966	46,196	44,744

客室数	2003年	2005年	2007年	2009年	2011年	2012年
ホテル	649,225	698,378	765,482	798,070	814,355	814,984
旅館	898,407	850,071	822,568	791,893	761,448	740,977

現在13名の仲間達から構成さ
れるホテル・旅館ビジネス
の専門家集団である。構成メンバ
ーは国内大手シティホテル(流通
系、航空会社系、不動産系、電鉄
系)、スモールラグジュアリーホ
テル、外資系ホテル、リゾートホ
テル、宿泊主体型ホテル、高質旅
館、会員制ホテル、ホテル開発会
社、ホテルシステム会社など宿泊
関連ビジネスのあらゆるジャンルの
現場を経験したプロ集団として
創業12年目を迎える企業である。

弊社のモットーは「誠実と謙虚」
である。この言葉は使い古された
言葉かもしれないがホスピタリテ
ィビジネスにおいては普遍的なキ
ーワードとして大切にしている言
葉である。

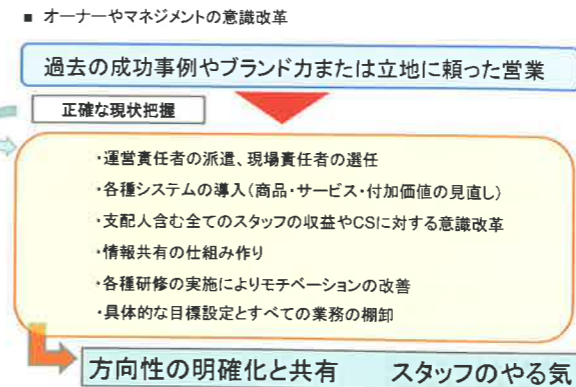
投資の費用対効果



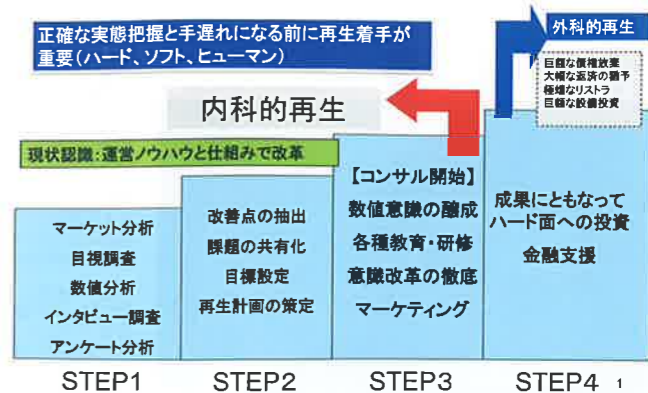
宿泊事業の成功要因とは？

- 価値（機能、立地、商品、接客、ブランド）と価格の見極めとバランス
 - 経済的付加価値⇒心理的付加価値の向上（ロイヤリティマーケティング）
 - 競争力の強化（顧客の囲い込み＝会員制度や優遇制度の充実）
 - マーケット創造型ホテル
 - 外国人マーケットの取り込み（成長マーケットは東南アジア）
 - 人材育成の仕組み作り
 - 適切な設備投資額と減価償却負担および固定経費の低減
 - 正確な現状認識と客観的な数値分析能力
- ◆ 成功の為の7つの視点⇒
「専門家の視点」「金融機関または投資家の視点」「お客様の視点」「会社の視点」「自分の視点」「地元からの視点」「競合からの視点」

ホテル改善の事例



再生へのステップ



再生および収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

金融や財務の専門家が再生断念と判断するケースでも事業面での徹底したデューデリジェンス（事業の実態分析）を実施した結果、弊社では再生が可能と判断するケースもある。潜在的な人的能力や施設やマーケットの持つポテンシャルを多面的に分析し、運営の仕組みを全面的に見直すことで収益の回復は充分可能と判断するわけである。勿論そこには経営者やスタッフの大きな意識変革と過去にとらわれない柔軟な考え方をしていたことが前提となる。

ここでは「潜在能力の顕在化」という基本スタンスのもと、「外科的再生手法」（金融支援、多額な設備投資、人員削減）による再生ではなく、内科的再生手法（仕組の構築、意識変革、人材育成）による再生への道筋を簡単に紹介する。

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

こうなると次に来るのは設備投資・リニューアルということになってくる。すでに都市部では多くのホテルでリニューアル計画や新規ホテル開業予定が発表され東京オリンピックに向けて準備が着々と進行しているようである。

適正な設備投資と人材育成コスト

ここで忘れてはいけないことは、建築設備には巨額な投資はするが、人材育成への投資がおろそかになってないか検証することである。建物の魅力で集客できる期間には寿命があるが、ソフトウェアやヒューマンウェアの魅力での集客はある意味において普遍的なことである。利益を生み出すのは「人」という考え方を持つことが重要である。せめて建築コストの3～5%程度は教育研修など人材育成へのコストに充てるべきという考え方である。

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

特に東京都内のホテル改装に関しでは明らかに高単価な外国人マーケットを狙っており客室単価アップに焦点をあてた改装計画となっている。

しかしここで大切なことは「適正な投資内容と投資額」ということである。過去のホテル経営において設備投資の負担が将来の経営を圧迫したという経緯を踏まえ、投資額や投資するポイントなどは慎重に検討するべきである。そのためにはホテルサイドも建築・設計・デザイン会社などに対しても相手の専門性を尊重しながらも互角に渡り合える知識とノウハウを身につけておくことが重要である。設備が新しくなったら単純に単価がアップするということではなく、そこには設備を最大限活用する「仕組み」や「人」の存在が欠かせない。

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

再生おおよび収益の向上への道筋
原因の究明

対象ホテル・旅館に対して経営悪化した原因を徹底的に調査分析（＝事業デューデリジェンス）することから始まる。調査分析は、あらゆる側面から客観的に分析することで、外的要因や内的要因を抽出し、問題を関係者全員で共有することから始める。

この手法は経営的に厳しいホテル・旅館のみならず健全な経営と運営を行っている会社においても、さらに収益力を高め新たな投資や新規開業のための基盤強化を望む会社にとって有効

週刊ホテルレストラン

HOTERES

2014.1.24 別冊 ¥3000 (本体)+税

HOTEL

PART 6

決定版 必ず成功するホテルリノベーション
RENOVATION



Ohta Publications

©G+GULLA JONSDOTTIR DESIGN