

**HOTEL
DATA
BOOK
2018**

ホテルデータブック 2018

Ohta Publications

競争激化の中、人が強い施設は強い 人材育成と業務効率化が 最重要課題!!

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

日本全国、あらゆる形態の宿泊施設の幅広いコンサルティングを手掛けるホスピタリティマネジメント(株)。小規模地方都市なども回ってさまざまな施設のサポートを行なう同社の代表取締役社長 菅野 潔氏はマーケットの現状と今後をどう見ているのか。

訪日外国人旅行者の増加は、まだ地方都市には影響が及んでいない

私たちホスピタリティマネジメント(株)はホテル業界出身者が集まったコンサルタント企業として、エリアでは北海道から沖縄まで、施設はラグジュアリーホテルからシティホテル、リゾートホテル、宿泊特化型ホテル、旅館など、そして、コンサルティング領域としては事業再生、収益改善、新規開業支援、顧客満足度改善、マーケット調査、経営分析、ホスピタリティ研修まで、幅広く手掛けているコンサルティング企業です。

弊社は日本全国の施設様とお取引をさせていただいている関係で、私はさまざまな場所に行く機会があります。その視点では東京や大阪、京都、といった観光主要都市、さらには北海道、金沢、名古屋、広島、福岡など、地方都市も訪日外国人旅行者の増加を受け、観光市場として活性化していることは明らかです。

一方、私は中小規模の地方都市も行きますが、例えば関西地域や九州地域の某都市などは、統計上は明らかに訪日外国人が増えている事にはなっているが、地域の宿泊稼働全体を押し上げる効果には至っていないのが実情です。やや手前味噌な話ではありますが、弊社がお手伝いをさせていただいていることもあり、各ホテルの業績は確実に上昇しています。しかし、主要都市で見られるような訪日外国人の増加による宿泊を中心とした大幅な業績良化というのはまだ手応えをもって感じるほどではないというのが現状です。

地方都市は供給の変化もほとんどない

一方、供給面に話を移しますと、こちらも同様に、中小都市においては主要都市に見られるような積極的なホテル開発がほとんど見られず、供給市場に大きな変化がありません。

地方の各ホテルの現状は、宿泊主体型は総じて元気、フルサービスのグランドホテル型のホテルも宿泊は好調だけれども宴会は横ばい、レストランは減少傾向、婚礼は苦戦という印象です。ホテルのある地元にはあまり関係のない宿泊主体型ホテルが好調というのややもの寂しさを感じます。本来の地域密着型ホテル(コミュニティホテル)を活性化させることの重要性を感じています。

地方で民泊の影響を感じることは少ない

一方で、街を歩く外国人は見かける

民泊が急増していることは周知のとおりです。しかし一部の観光地や大都市を除き直接的に宿泊需要にインパクトを与えているとは現時点では感じられません。実際、私たちがお手伝いをさせていただいている中小都市の各ホテルの宿泊者に占める外国人比率もそう大きく変化をしていません。

しかし、例えば地域によっては外国人宿泊者がほとんど増えていないにもかかわらず、明らかに街を歩く外国人が増えているのを感じます。彼らが他の都市に宿泊をして周辺観光地に日帰りして来ているのか、それとも通過点として訪れているのかは分かりませんが、地方の中小都市においては外国人旅行者は見かけるけれども、宿泊需要の変化としては感じない、というのが現状の印象です。

しかしながら、今年6月以降の民泊の動向は気になるところです。

施設に投資をしても、人には投資をしないという現状

地方都市のグランドホテルタイプにおいては総じて老朽化の傾向があり、ホテル経営者は次の設備投資に悩みを抱えています。投資額は小さくなく、それをどのタイミングで、どこに投資すれば良いのかなど、先行きへの不安は小さくありません。そこで私が感じるのは、ホテル経営



者の多くは設備投資(ハードウェア)には比較的積極的なものに対し、人への投資(ヒューマンウェア)は非常に消極的な姿勢への違和感です。人材不足は都市部も地方も同じ。そのような中で、優秀な人材の確保、現在働いてくれているスタッフの維持は重要なテーマです。

離職の原因として給与などの待遇面も大切ですが、むしろチームワーク・コミュニケーションなどの職場環境はさらに重要です。スタッフが辞めたらコストをか

けて採用を行ない、再度戦力になるための教育をするのか。それとも、今いるスタッフに投資をし、長く働ける環境を作るための努力をするのか。後者が得策なのは言うまでもありません。もちろん、人に対する投資のみではなく業務改善や効率化に対する投資(ソフトウェア)も重要となってきます。

実際、私たちがお手伝いをさせていただいているホテルでも、そこで働く人材が事業再生や業績向上に大きな影響

を与えることは強く感じています。ハード面だけが良くても、最終的にそこで働く人や仕組みが良くなければ、ゲストは離れていってしまうものです。

中途半端な経験者より、未経験でもプロのマネジメントが活躍する

最近では人材不足が強く叫ばれていますが、私たちがさまざまな施設をお手伝いさせていただく中で、ポジションによっては必ずしもホテル経験が必要ではないのではないか、と感ずることがあります。

あるホテルの事例をご紹介します。私たちがコンサルティングに入ったあるホテルでは総支配人はホテル経験者。それなりに経験がある分、各スタッフにも自身の経験をもとに指導を行ないます。ところが、最終的には自身の限定的な経験の押しつけが強く、次第にスタッフもやる気を失ってしまい、それにとまって業績も悪化していったという事例がありました。

一方、ある別のホテルの総支配人は異業種出身。ホテルの業務のことは何も分かりません。彼は、その分スタッフの話をよく聞く。そして、スタッフを信用し、任せる。結果、スタッフたちがみるみるやる気を出し、新しい総支配人となってからそのホテルはスタッフがいきいきと働き、業績も良いホテルとなりました。私自身も同様の経験をしたことがあります。異業種である親会社から派遣されてきた総支配人がとても人心を把握するのがうまく業績が向上したことです。

もちろんホテルの種類にもよりますが、そういった事例があるのも事実です。また最近ではホテル経験者以外を積極的に採用し成功している新たなホテルの経営・運営スタイルが出てきはじめています。

最近私が意識をしているのは「脱・固定観念」です。「ホテルだからこうでなくてはならない」といった発想では、マーケットが変化している中で置いて行かれています。固定観念を持たず、フラットにマーケットの変化を見て、そこに合わせていくこと。そして、何よりも大切なのは、人です。人が強いホテルは強い。今後、人への投資をするホテルが増えることを願っています。