

# HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2018 9 | 28 ¥1600

特集

## これからのホテルスイーツブッフェ

特別企画「日本青年館ホテル」

TOP INTERVIEW

一般財団法人

日本青年館

常務理事

山本 信也氏

日本青年館ホテル

総支配人

三田村 成之氏

## HOMAの誠実さが信頼を呼び、その信頼関係が開業成功の鍵に 相互の信頼関係がもたらした

一般社団法人日本青年館  
日本青年館ホテル 総支配人  
**三田村 成之氏**



**Shigeyuki Mitamura**  
横浜市出身。1973年(株)帝国ホテル入社。レストラン部、経理部、外商部、宿泊部を経て、三度、上高地フロントオフィス出向。国賓の来日に合わせて、三度迎賓館事務所勤務。87年帝国ホテル労働組合接客分会議長。89年 Hotel Nikko Chicago・U・S・A 出向。2000年 Hotel Imperial BALI、INDONESIA 出向、総支配人に就任。03年帰国してホテル事業統括部部長。05年宿泊部長(理事)。09年事業開発部理事。10年7月メルキュールホテル横須賀総支配人。16年8月一般社団法人日本青年館 日本青年館ホテル総支配人に就任。現在に至る。

100年近い歴史を持つ日本青年館ホテルが従来と同じ神宮外苑地区内に移転の上、「3代目日本青年館ホテル」として2017年8月にリニューアルオープンしてから約1年が経過した。総支配人に就任した三田村成之氏は帝国ホテル、メルキュールホテル横須賀でその実力を存分に発揮してきた“本物を知る”ホテリアだ。現場における豊かな実績を持つ三田村氏だが、開業の経験だけはこれまで縁がなかった。そのため総支配人を引き受ける条件として提示したのが、開業までの「スケジュールリング」と「Doリスト」を外部のコンサルタントに依頼することだった。選ばれたのは、ホスピタリティー産業の発展と働く人の満足度を高める活動に取り組むホスピタリティマネジメント(HOMA)株式会社。事業計画やトレーニングなど開業を全面的にサポートしたHOMAの代表取締役社長、菅野潔氏とともに、三田村氏が3代目日本青年館ホテルの価値について語り合う。

### 「誰でもご利用いただけます」の告知が必要なほど知名度の向上がネックだった

**三田村** 3代目の日本青年館ホテルの開業にあたっては、菅野さんをはじめHOMAの皆さまにはさまざまな面でサポートしていただきました。

**菅野** 私たちHOMAは、開業約1年前からお手伝いをさせていただきました。周辺エリアのマーケット調査からスタートして、価格設定やルームミックス、事業収支計画の検証などに関するアドバイスをを行いました。総支配人として三田村さんがいらっしゃいましたので、私たちはサポート役に徹する形で進めてきました。

## 3代目日本青年館ホテルの成功

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**



**Kiyoshi Sugano**  
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(開発準備室、予約、営業、事業開発室などの各部マネジャーを歴任)、国内初の総会会員制ホテル・ウラク青山(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)を創業。ホテル西洋銀座当時よりコンサルティング業務、ホスピタリティー研修、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、飲食ビジネスの経営改善、経営分析、事業評価、新規開業サポート、教育・研修、など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。

**三田村** 開業から1年たって、現在の業績は当初の予定を完全に上回っています。事業計画では客室稼働率を84%で設定していたのですが、開業後2カ月間の2017年8月、9月はスタートダッシュが効かず厳しい状況でした。しかしそこから先は順調に数字を伸ばし、今期平均稼働率95%で推移しています。

開業直後に稼働率を確保できなかった大きな理由は日本青年館ホテルのホテルとしての知名度の低さによるものと見ています。その分析を踏まえて海外OTAに力を入れたところ、外国人比率が50%弱まで高まり稼働率の伸長につながることができました。インバウンドの内訳を国別に見ると、韓国が約30%、アメリカが約30%、中国が約18%といったところですね。その他カナダ、イギリス、フランス、イタリアなどのお客さまにもよくご利用いただいています。

ただし年間ADRについては2018年8月22日現在、事業計画の金額に届いていません。開業1年間の平均は約1万5500円で推移しています。

**菅野** 全220室をどのような客層で埋めていくのかというマーケットセグメントに関する議論を重ねました。日本青年館としての成り立ちを考えると、学生のスポーツ団体や音楽団体、修学旅行といったターゲットも大きな軸になるとことは事前に想定できました。実際にスタートしてみると外国人のお客さまが50%弱いらっしゃるということですから、当初の想定よりもFITの比率がかなり高くなっているようです。

HOMAが抱えるほかの案件と日本青年館ホテルの案件との大きな違いは、しっかりとした顧客組織としてのベースがあったということです。日本青年館という

100年近い歴史を積み重ねてきた施設であること、全国の青年団を結ぶ大きなネットワークを持っていること、そして東京の中心であるにもかかわらずとも恵まれた緑の立地を持っているという強みがあらかじめそろっていたのです。運営の面では三田村さんという本物のホテルを知り尽くしたプロフェッショナルが総支配人として入られたということで、好条件が整っている案件だと感じました。

**三田村** 日本青年館ホテルの周辺には大きな企業がありますから、ご紹介させていただくために訪問してお話すると「私でも泊まれるのですか」と言われたりもします。名称は「青年」という言葉が入



っていますし、母体が一般財団法人であることから、特別な人しか利用できない施設だと勘違いされてしまうのです。

その経験を踏まえて、最寄りの東京メトロ外苑前駅に広告を出す際、私は一つリクエストをしました。それは「誰でもご利用いただけます」という一文を入れることです。そんな当たり前のことを書くことがフィットするほど知名度の面で難しさがありましたので、PR活動には力を入れてきました。

**「HOMAのスタッフに頼ってみよう」と腹をくつたからこそ無事に開業できた**

**菅野** 三田村さんがHOMAのサポートを必要とくださった理由は、どういったところにあったのでしょうか。

**三田村** 日本青年館ホテルの総支配人のお仕事を紹介されたとき、私は3回目のアプローチでお引き受けすることを決意しました。無礼にも、2回目までお断わりした理由は私自身にホテルの開業を経験したことがないこと、それと同時に開業の苦しみについて十分に理解していたことです。

その後日本青年館の方々とお話する中で考え方を改めて、最終的に総支配人に就任させていただくことになったのですが、その条件として「オープニングコンサルを入れてほしい」と申し上げました。ホテルの運営に関して私には経験と知識があると自負していますから、1から10まで指導していただく必要はありません。ただしオープニングについては経験がありませんから、サポート役が必要だと考えたのです。

私が要望したのは「スケジュールリング」と「Doリスト」の2つです。開業までにやらなければならない項目のリストをきちんと作っていただき、スケジュールを管理しながら着実に1つずつ項目をクリアしていくことができる土台を提供してほしいと思ったのです。

部門ごとに分けてまとめた各項目を、細かくスケジュールで切ったものを作っていたいただきました。それを一覧することで、「何月何日までに何をしなければならぬ」ということが明確になるのです。それは私にとってパイプルのようなもので、本当に宝物でした。感謝しております。

**菅野** HOMAが入らせていただいたのは約1年前ですから、設計やデザインなどすでに完了していることが多いというタイミングでした。はじめはどこまで進捗しているのかについて把握できていなかったのですが、スケジュールリングとDoリストについてはホテルをゼロから創れるだけの細分化された形で提供させていただきました。

**三田村** はじめのうちは一緒に仕事をしながらどの程度信用していいものか、不安を感じながら進めていました。ところが菅野社長の熱心なお話を聞いてみると、いつも合点がいくのです。やがて「HOMAのスタッフは素晴らしい。ここは一つ頼ってみよう」と腹をくつたのです。その決断があったからこそ、無事に開業することができたのだと思っています。

HOMAが取り組んでいるホテルのサポートという仕事の能力をどこで測るのかと言えば、私は「商品力」だと思います。その商品力は「講師の品ぞろえ」によって決まります。その点、HOMAは質の高い人材をたくさん持っていていっしゃいます。

ホスピタリティーのマインドについての研修をお願いしたところ、皆さん正確なお話を分かりやすく語ってくれました。日本青年館ホテルのスタッフは、まっ

たくの新人からベテランの域に入りつつある人、あるいは異業種から入ってきた人などさまざまなキャリアを持つ人間の集まりですが、HOMAが提供してくれた研修はとても役立ったと思います。日本青年館ホテルのスタンダードをそこで創っていただいたのだと思います。

**菅野** さまざまな経験を持つ人々が集まるということは、多種多様な常識が一つのホテルの現場に集まることを意味します。常識を一度リセットした上で、日本青年館ホテルらしさや新しいスタンダードを現場の方々と一緒に創り上げていく必要がありました。

**三田村** 開業総支配人は決めることが仕事です。誰かに「どうしますか?」と聞かれたときに、私は答えを持っていないわけにはいきません。イエスかノーかを判断し、A・B・Cの中から一つを選択しなければならぬのです。私が答えを保留したらすべてがスタックしてしまうことが分かっているので、「必ずここで決裁するのだ」と覚悟しています。それでも開業にあたって1人ですべてを決断するのは不安なことです。その意味で、HOMAの皆さんの知恵を拝借することで自信を持って決裁できるのはありがたい環境でした。

**「青少年育成」「スポーツ振興」の2本柱から、2021年以降の軸となるマーケットを考える**

**菅野** 日本青年館ホテルは建設中の新国立競技場に隣接しています。2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックはホテル業界全体にとっては単なる通過点であり、観光立国に向けた一つのきっかけに過ぎないと思います。ただ、日本のスポーツ機関が集積するエリアに立地する日本青年館ホテルにとっては、大きな意味を持つイベントとなることは間違いないと見えています。

日本青年館ホテルには大浴場やジャグジー、クールダウンルームなど、トップアスリートが必要とする施設も整っています。そのことが東京オリンピック・パラリンピックを契機として、一つのブランド構築につながることも期待できるのではないのでしょうか。その面では、ほかのホテルに比べてかなり充実した売りの部分を持っていると言えると思います。

いわゆる多くのホテルとは違った独自性を十分にアピールできるホテルであるということです。東京オリンピック・パラリンピックの開催期間中は、日本青年館ホテルの建物も含めた映像が世界中に配信されることになるでしょう。たとえ背景として映り込むだけだとしても、



ホテルにとっては大きなチャンスだと感じます。

**三田村** 日本青年館のスタンスとして、「青少年育成」「スポーツ振興」という2本柱はこれからも持ち続けていくこととなります。そのことを背景に、日本青年館ホテルはスポーツ団体のリクエストに応えられる施設となっています。

また、東京オリンピック・パラリンピック閉幕後の2021年から、オリンピック景気が終わったマーケットにおいて軸

に置くべきものを私たちは考えておく必要があります。「青少年育成」の面から言いますと、修学旅行は主要なビジネスとして期待できると思います。

修学旅行で宿泊した学生の方々は何年かするときと帰ってきてくださいます。ガールフレンドと一緒に、奥さまと一緒に、家族と一緒に末長くご利用いただけるようになることが、ホテルビジネスを続けていくことのよさだと私は考えているのです。

**菅野** 立地、ホテルの成り立ち、100年近い歴史という要素も含めて、日本青年館ホテルは本当の意味で唯一無二のホテルです。客室の面積はおおむね

18㎡と27㎡ですが、スペース以上の魅力をしっかり兼ね備えていると今になって実感しています。

**三田村** 菅野さんは幅広い知識を持ち、日本青年館ホテルを客観的に評価し、何を売りものにしていけばいいのかについて私も気づかなかったヒントを提供してくださりました。あらためて感謝申し上げます。

ありがとうございました。