

IR 通信別冊

IT & RENOVATION

IR

ホテル・旅館業界

年鑑 2019&2020

IR Almanac of Hotel & Ryokan Industry 2019&2020



RESORT
MARKETING

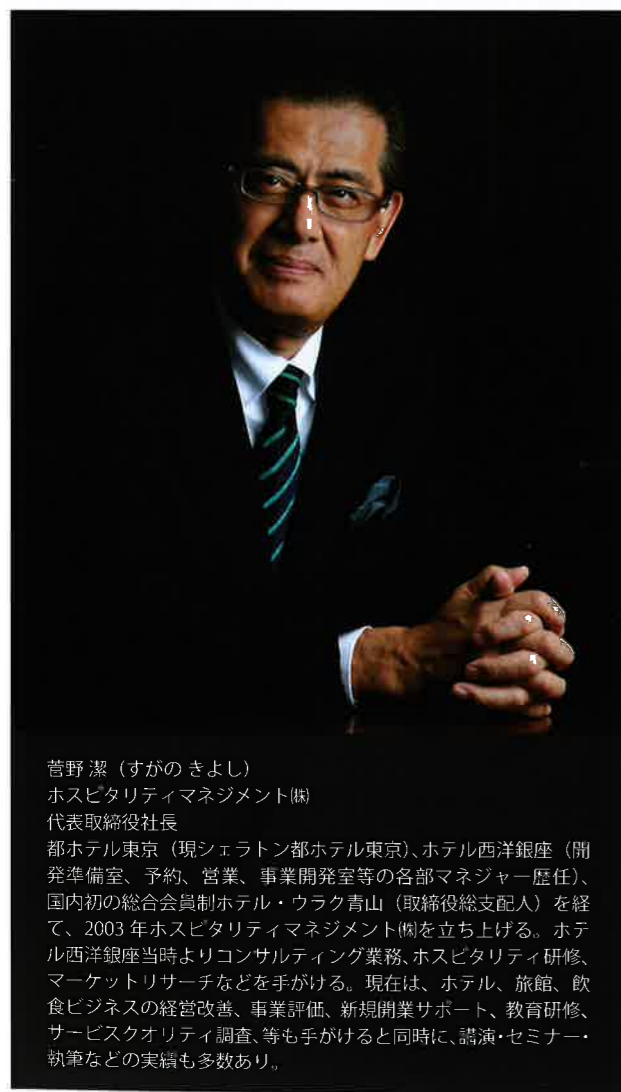
「最少投資の最大効果」を得るためには 設備投資よりも人的投資を優先する。

ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野 潔

2020年に向けて競争が激化するホテル業界において設備や機能面での差別化だけでは競争力を維持することは難しい。常に新しいホテルが出現し最新機能もいずれ一般化することは明らかである。弊社の立ち位置は内科的再生であり、利益を確保できる組織構築や人的育成を行い、その後効果的な設備投資につなげていくというスタンスである。

ホテル経営の社会的意義は

ホテル経営の意義は「収益確保」「顧客満足」「従業員満足」「地域貢献」「社会貢献」「企業価値向上」など多くの複合的要素から成り立っている。ホテル経営を通して地域や利用者および従業員に対する貢献度(満足度)を高めることで、企業価値自体の向上が可能になるという認識が必要である。



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

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、事業開発室等の各部マネージャー歴任)、国内初の総合会員制ホテル・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)を立ち上げる。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、マーケットリサーチなどを手がける。現在は、ホテル、旅館、飲食ビジネスの経営改善、事業評価、新規開業サポート、教育研修、サービスオリティ調査、等も手がけると同時に、講演・セミナー・執筆などの実績も多数あり。

ホテル運営にあたり大切なことは、コンセプトに沿ったオペレーションシステムを構築することであることは言うまでもない。構築した仕組みを基に、サービススタンダードを決定し、スタッフに定着させてはじめて価値がお客様に評価されるのである。しかしすべての前提は、仕組みを運用する経営陣やスタッフの意識を変革することにある。

弊社の設備投資にいたるまでの考え方

～内科的治療で体質の改善をする～

弊社の考え方はあくまでも設備投資ありきではなく、運営の仕組みの見直しから収益確保に結びつけることであり、その後設備投資を実行するという考え方である。または設備投資計画が動き出す段階で、運営全般の見直しを同時進行で行うケースも多い。結局は設備がリニューアルされても、同じやり方や考え方を継続している、設備投資に見合ったリターンを得ることは難しい。

改装をして施設(ハードウエア)の魅力はアップしても、仕組み(ソフトウエア)や意識・スキル(ヒューマンウエア)が変わらなければむしろマイナス効果と考える。

弊社の考え方は運営力を強化することで企業再生や収益改善の道筋を示す「内科的治療」を得意とし、初期段階で金融支援や大きな投資をとまらう「外科的治療」とは違った立ち位置で支援をすることとしている。

運営面から見たリノベーションとは

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改装という意味合いで捉えられるが、弊社の立ち位置は、前述したように設備や機能よりも運営の仕組みやオペレーションノウハウまたは人材育成により運営能力向上を実現し、収益改善および運営改善することに軸足を置いている。建築設備やデザイン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し、集客するための仕組みの構築をお手伝いするのが弊社の役割である。

建物のリノベーション期間中(工事期間中)やリニューアル開業後に「どのようなホテルにするか」「どのような客層を狙うのか」「どのような価格帯で販売するのか」「どのようなサービススタンダードにするのか」、いわゆる運営コンセプトや運営方針を策定し、そのために必要な商品

開発や人材育成などを中心に行う必要がある。

建築会社やデザイナーにより箱(ハード)を作ってもらっても、それは運用する人により魅力が倍にも三倍にもなる可能性があり、また逆に建物ばかりの魅力が際立ち、ソフト面が進化しなければむしろ商品価値自体は減退してしまうことになる。

ハードは徐々に劣化するが、ソフトやヒューマンは徐々に磨き上げることが可能ということを認識していただきたい。

～改装ができる施設の一方では～

改装をするということは言い換えれば、一般的には「新規の投資をする＝新規の借入が発生する」ということである。新規の設備投資や改装をするための資金調達ができる施設がある一方で、弊社には資金的余裕がまったくない会社などから経営再建の依頼も多数寄せられてくる。経営破綻または経営危機に陥る宿泊施設の多くの共通点は過去の過大な設備投資による返済負担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、将来に向けた前向きな戦略的投資どころか修繕やメンテナンスにも事欠く状況になり、返済を優先するあまり経費(人件費、原価、販促費、など)までも必要以上に削減し、施設もスタッフも疲弊し顧客離れ・従業員離れを招いている状況も頻繁に見かける。そして競争力の低下と共にマーケットの変化に対応できなくなり破綻するケースである。

運営サイドから見た リノベーションへのアプローチ方法

以下はホテルを改装(リノベーション)する際の目的と動機の一例である。建築やデザイン性または建物の持つインパクトなどは考慮せず、あくまでも運営サイドから見た

	運営サイドから見たリノベーション(施設改装)の考え方	内容
①	顧客満足の観点から見たリノベーション	空調や照明などの環境整備、機能性や使い勝手、など
②	収益力強化の観点から見たリノベーション(単価、稼働、競争力)	客室数や面積、浴室の魅力、レストランの席数、など
③	安全性確保の観点から見たリノベーション	耐震工事、バリアフリーや若年層、高齢者への配慮
④	経費削減の観点から見たリノベーション	エネルギーコスト削減やシステム見直し、設備更新による作業効率アップ、など
⑤	作業効率アップの観点から見たリノベーション	収納スペースや作業導線、レストランの運営形態、厨房機器、清掃効率、など
⑥	従業員満足度の観点から見たリノベーション	オフィス、裏導線、休憩室、など
⑦	マーケットの観点から見たリノベーション	ターゲット客層(ファミリー、カップル、ビジネス、など)
⑧	投資にみあった回収が見込めるか経営サイドの観点から見たリノベーション	緻密な事業収支計画の策定
⑨	適正な設備投資額と人材育成の観点から見たリノベーション	設備投資のみあった人材育成を工事と同時進行でおこなう
⑩	ヒューマンウエアの強化の観点から見たリノベーション	設備の魅力は限定的であるがソフトの強化は継続的に収益を生む

場合の考えであることをご了承ください。

以下に1)～10)までの考え方をコメントする。

①顧客満足の観点から見たリノベーション ～お客さまのニーズの把握をする～

既存施設の改装をする際に一つの根拠となるのはお客さまの声(アンケートや口コミ、など)である。現状の施設や商品に対してお客様が何を必要としているのか、不足している点はないか、何が評価されているか、自社アンケートやWeb口コミの中からお客さまのニーズを抽出することが必要である。アンケートコメントの場合は施設や設備的な改善ヒントも多数あるが、むしろオペレーションの改善に関する指摘や期待をするコメントが多い。

その意味においても施設の改装と同時に商品や運営面での改善が必要となる。もちろんその前提には改装後のターゲット客層または価格帯などをマーケット分析や事業収支計画などで多面的に検証し、客層と価格に見合った商品が提供できるような施設改装をすることが重要となる。

②収益力強化の観点から見たリノベーション ～不採算部門を収益部門に～

改装することで最も直接的に期待できる効果は集客増(稼働)と販売価格(単価)のアップの効果である。改装により販売可能室数を増やすという選択肢と、客室数を減らしてでも高単価販売や高付加価値を目指すことという選択肢もある。

数を増やすにしても質を高めるにしても、需要があるか否か、または新たな需要を創造できるか否かは、地域自体の魅力やホテル自体の持つブランドイメージなども重要なファクターとなる。また競争力強化という面においては、都市型ホテルにおいても温浴施設の充実が挙げられる。

しかしその傾向も多くのホテルで取り入れたことで、施設面での差別化要素にはなりにくくなっていることも事実である。温浴施設や客室自体のデザイン性や機能の充実も重要なことだが、むしろ施設に依存するのではなく、セグメント（客層）を絞り込んだ改装と商品自体の見直しをすることが重要であることは言うまでもないことである。

③安全性確保の観点からみたリノベーション

昨今の宿泊業界では耐震診断や耐震工事（耐震改修促進法）をするための投資ができずに宿泊事業から撤退する施設も出ている。2011年の東日本大震災や近年では2016年4月の熊本地震、2018年9月に発生した北海道胆振東部地震なども記憶に新しく、耐震に関する消費者（国内外）の注目度が増すことは明らかである。弊社がかかわったフルサービスホテルの大規模改装や、現在かかっている某有名温泉地のホテルの全面改装なども、改装することになった動機は耐震工事の必要性からであった。耐震工事以外ではバリアフリー対応なども今後の高齢化社会に置いては重要な課題となってくる。

さらにバリアフリーの対象者は年配客のみならず、子供のための危機回避、外国人急増にともなうリスク回避なども意識する必要がある。

④経費削減の観点からみたリノベーション

～設備更新、商品原価、人件費、エネルギーコスト～

施設の経年と共にボイラーや厨房機器・空調設備などの設備更新など大きな投資が伴うケースである。ボイラーなどの老朽化は稼働効率の低下からエネルギーコスト増につながっている。また突発的故障が生じた場合など営業面に与える影響を踏まえると、耐用年数を見据えた適切な更新計画の策定および計画に沿った修繕計画が必要である。

ホテルにとって大きな経費は、商品原価・人件費・エネルギーコストである。施設改装時にこれらのコストが改装後の事業収支にどのように反映してくるのかを想定する必要がある。改装の目的は一般的にはハード面の魅力アップが大きな目的ではあるが、同時に作業効率やエネルギーコストの軽減なども考慮することは言うまでもないことである。「業務効率改善の他の改装」、「エネルギーコスト軽減のための改装」という視点も重要である。

⑤作業効率アップの観点からみたリノベーション

～レストラン運営形態、導線や収納スペースの検証～

スタッフの業務量を軽減することも施設改装の際には重要な検討要素となる。一つの作業に要する時間短縮を導線や収納スペースなど検証することにより効率アップを実現

することが可能となる。

例えば、観光地のホテルなどではレストランの業態（ブッフェ、食事処、部屋食、など）をどのように変更するかに代表される。厨房とレストランの位置関係やパントリーの位置、または個室の必要性とブッフェの導入の可否の検証などを行い、顧客満足を下げることなく、改装後のターゲットとしている客層に合致したスタイルや商品がなにかを検証する。

弊社がサポートした西日本地区の都市に隣接した有名観光地でのホテルリノベーション事例では、和風の個室食事処と宴会場を廃止して、開放的なオープンキッチンを導入し、バルコニーと一体化したダイニングレストランに改装、料理メニューも典型的な宴会料理だったものを全面的に見直した結果、1泊2食の平均販売単価が改装前は1万1,000円程度だったものが、1万5,500円までアップし、個人客比率も40%程度だったものが改装後は80%程度までアップし、収益が大きく改善できた事例がある。

作業効率という意味においては、客室清掃効率なども重要なことである。使用する材質や客室レイアウト、またはストックスペースの位置、家具の形状なども作業効率には大きく影響してくる。

またフロントロビーのリノベーション時には「フロントカウンターの位置をどこにするか」、「エントランスからの角度をどのようにするか」、「スタッフがフロントカウンターからロビーに出ていきやすいか」、「カウンターの高さは女性スタッフでも無理なく使いやすいか」、「フロントカウンター内に十分な備品類の収納スペースやお客さま荷物の保管スペースが近くにあるか」、なども作業効率的にはとても重要な要素となる。

6) 従業員満足度の観点からみたリノベーション

～利益の創出はスタッフである～

従業員満足の観点からみた場合、多くのケースはバックスペースの確保や収納スペースの確保または作業効率改善という声に集約されてくる。もちろん、業務がやりやすくなることや、お客さまからのクレームが減少することも従業員満足度の改善なることを考えれば、バックスペースの充実に限ったことではいことは言うまでもない。

また改装時に推奨するのはオフィススペース（宿泊事務所、宴会事務所、料飲事務所、管理事務所、総支配人室、など）を極力分散することなく、場所を集約（総合オフィス）することである。中規模ホテルであればオフィスは極力1カ所に集約し、コミュニケーションや情報の共有化が図りやすくすることも重要である。またホテルは女性が多く働く職場でもあることを考慮して休憩室の確保なども重要なことである。ホテルの利益を創出しているのは立地や建物や商品であると同時に、そのすべての根底にあるのはスタッフであることを忘れてはいけない。

7) マーケットの観点からみたリノベーション

～イメージターゲットとマーケット分析～

現状の客層分析や予約ルート別の利用実績を分析することは当然ながら、改装後に新たにどの客層をターゲットとして設定するかが重要となる。

すべての客層に満足していただくという平均的なホテルを目指すのではなく、主要ターゲットを決め、その客層にあった施設や客室構成を検証する必要がある。また客層と同時に利用目的別（観光、ビジネス、会議、婚礼、大会、など）の分析や性別・年齢別などの属性を明確にすることも必要である。

要するに「誰に宿泊してもらいたいホテルにするのか」ということを明確にするということである。どういってお客さまに来てもらいたいかというイメージターゲットを決め、その客層にあったサービスや商品を徹底的にこだわってソフト（商品や接客スタイル、など）とハード（設備や機能、など）のバランスをとることである。

⑧経営サイドの観点からみたリノベーション

適正な資本的投資とは投資後の営業において、調達した資金を計画通りに返済することが可能か否かということになる。ホテルや旅館で財務的に健全な会社は、収益規模に見合った借入をしている会社である。

売り上げを伸ばし経費を適正化し収益を最大化するためには、マーケット分析や属性分析など、客観的な事業分析を実施し、その上で達成ができるという根拠のある事業収支計画の策定が必要となる。事業収支計画は数値のみではなく、数値を達成するためのアクションプランや販売計画なども必要である。

現実不可能な数字（売り上げ計画や返済計画）を並べるのではなく、マーケットを勘案した達成可能な事業収支計画を策定したい。過去において破たんした多くの宿泊施設の共通点の一つには、現実不可能な希望的観測による事業収支計画を策定し、身の丈を超えた借入をしているケースが多い。

いずれにしても過去において身の丈を超えた投資や一時的なブームにのった投資などが命取りになり、廃業・転売されたケースから学ぶべきことは多いはずである。

⑨適正な設備投資と人材育成の観点からみた

リノベーション

～建築コストの3%程度は人材育成に充当する～

すでに都市部や主要リゾート地ではホテルの改装計画や新規ホテル開業予定が続々と発表されている。特に東京や大阪のホテル改装や新規開業情報に関しては明らかに外国人

マーケットを狙った計画であり、また客室付加価値アップによる客室単価アップに焦点を当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か」「提供商品やサービスと販売価格との整合性がとれているか」ということである。2013年以降のホテル業界はインバウンドの急増により、ある意味においてバブル的な状況があった。しかしその状況も一変しつつある。

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。ホテル運営サイドから見た場合、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%程度は教育研修など人材育成や人事制度の見直しなどへのコスト（＝投資）に充てるべきという考え方である。

⑩ヒューマンウェアの強化の観点からみた

リノベーション

～最少投資の最大効果、潜在能力の顕在化～

近年のホテル投資案件は、事業譲渡などの手法で事業を第三者に譲渡するというパターンも多いが、弊社のホテル再生に対するスタンスはあくまでも巨額な設備投資や債権放棄など金融的側面ではなく、運営力アップや人材育成または柔軟な発想や考え方により収益を改善することに軸足を置いている。

企画力、商品力、組織力などを強化し、提供サービスや商品をブラッシュアップし、顧客満足度を高め収益を確保するという考え方である。そして働くスタッフの潜在的な能力を引き出し、それを仕組みとして定着させることが弊社に課せられたミッションであり、弊社が考えるリノベーション（≒イノベーション）であると認識している。

決して設備投資を否定しているのではなく、その前に自分自身や施設自体が本来持っているポテンシャルを最大限引き出すことを旨としている。リノベーション後の経営状況が好転し、収益力がアップするには、やはり人（スタッフ）の存在が最重要であることをここで改めて確認しておきたい。

弊社ではホテルや旅館の改装計画や経営再建の現場に立ち会う機会が多いが、常に意識しているのは「最少投資の最大効果」「潜在能力の顕在化」ということである。

【弊社では現在若手スタッフの募集を行っています】

われわれと一緒に宿泊産業を緑の下で支え、いま以上に魅力的な産業にしていこうという熱意と情熱を持ったスタッフを募集中です。