

HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2019 6 | 14 ¥1600

特集

ホテル開発トレンド 2019

特別企画 「ザ・キタノホテル東京」開業

TOP INTERVIEW

ザ・キタノホテル東京 / ニューヨーク
(北野合同建物(株))

代表取締役社長

小池 佳子 氏

固定概念に縛られずに既存のサービスやオペレーションを見直す 情報と具体的手法を 分かりやすく伝えること

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

ホテル、レストランなどの現場で長年経験したノウハウをもとに多くのホテルや旅館を再生してきた実績を持つホスピタリティマネジメント(株)。施設の経営を現場目線と経営者・専門家の視点からアプローチするマネジメントの専門家集団を率いる同社代表取締役の菅野 潔氏に、厳しい経営環境に置かれている地方のホテルマーケットの課題と対策を聞いた。

内科的再生手法で業績不振に対処

□はじめに昨今のホテルマーケットについてどのようにお感じになっていますか。

京都など一気にホテル供給数が増え過剰傾向の都市がある一方、人口30万人程度の多くの中核地方都市の需給動向はほぼ変化がありません。このように当然ながら地域によって大きな違いがあります。インバウンドが4000万人を目指しているとか、大都市圏や一部の人気観光地の宿泊業の景況をみてマーケット全体を判断すると見誤ることになります。またマーケットの変化のスピードにマネジメントの意識や手法が追いついていないことも実態として多く見受けられます。弊社の役割は具体的な改善手法のアドバイスや情報提供であり、スタッフのモチ

ベーションをアップすることです。その結果として収益と顧客満足および労働環境の改善をすることにあります。

□コンサルティングではどのようなアドバイスをされているのですか。

内科的再生手法が有効だと考えています。ここで言う内科的という意味は、大きな投資や過度な経費の削減から着手するというのではなく、症状に合わせた適切な処方により体質を改善し、仕組みとして定着させることにあります。業績不振の原因を把握し、多くの原因の中の小さな課題を一つずつクリアしていくと、スタッフの自信になります。いわゆる「プチ成功体験」の繰り返しのなかで自信を持ってもらうことが重要と考えています。その繰り返しがスタッフのモチベーションとなって自発的な行動に移行していきます。例えば、ホテルのレストランの売り上げを伸ばそうと考えたとき、まずお客さまが何の目的で来店しているのかを把握します。ファミリー層が来ていると分かれば子供用グッズをそろえようとなりますし、お宮参り、お食初め、還暦、喜寿などの祝いごとの需要が多ければそれに合わせたイスやテーブルや備品類を新調し、祝ごととにふさわしい空間をつくれます。

こういうことを見極めていくのがマネジメントの役割なのです。毎日見ていると見えなくなっていることもありますから、そんなときは若いスタッフが日ごろ不思議に思っていることをできるだけ取り上げてみるのはいかがでしょうか。もちろん、お客さまのアンケートを積極的に取ることもとても有効な手段です。現場のスタッフたちが意見を言おうという気持ちになれば、モチベーションとなり、やがては売り上げと顧客満足の向上につながっていくのです。

□最近人手不足が言われますがその点はいかがですか。

人手不足をどのように補っているのかを尋ねると、「業務の効率化を進めています」と答えるのですが、実態としては改善の手法が理解できていないため効率化が進んでいないようです。地方都市の某70室規模の独立系ホテルでは予約台帳をやめて予約システムを導入するまでに1年も要しました。反対派の理由は台帳のほうが見やすい、慣れている、特に不便を感じていない、などでした。しかしシステム導入1カ月後に感想を聞いたら、「一番抵抗していた人たちが『劇的に業務が楽になった』」と言いました。つ



まり当たり前なことでも一歩踏み出すことが難しいのです。コンサルタントのような外部の人間から頭ごなしに言われると抵抗してしまうのです。信頼関係を構築しながら丁寧に説明することが大切です。一つの成功事例があると、次はスタッフ自らがほかに何かないか、という前向きな気持ちに変わっていくのです。

接客の現場でも同様の改善事例がたくさんあります。例えば少し前まではよいサービスとして実施していたことが、今ではお仕着せや過剰なサービスと言われることがあります。長年行ってきたから継続するというのではなく、利用者側の価値観の変化やサービスの基準が変化したことを認識することが重要となります。

既存サービスの検証と見直しを

□価値観が変わってきた具体的な事例とは。

例えば、連泊のお客さまへのエコ清掃もそうです。昔は同じ宿泊料金を払って

いるのだから毎日リネン類を交換するのが当たり前だと考えていましたが、今ではエコ清掃を提案しないホテルは環境に優しくないと言われてしまいます。ある地方都市の中規模ホテルでエコ清掃を導入しようとしたときもホテルスタッフからサービスの低下につながるという理由で反対されました。これは顧客の価値観やサービスの基準が変わっていることに気付いていない典型例です。喫煙問題も同様です。喫煙ルームが減ると客室稼働が落ちると言って反対するスタッフもいます。ホテル業界全体の傾向として全館禁煙ホテルや禁煙ルーム比率を増やしていますが、それで客室稼働が下がったホテルなんて聞いたことはありません。むしろ稼働率が上がり、家族連れが増えたなどよい効果のほうが多いのです。5年10年前までよいと言われたサービスが今は逆転していることがオペレーションの随所にあります。

また、今行なっているサービスを検証してみることも必要です。室料8000円程度(1泊朝食が1万円前後)の地方都市の某小型ホテルの和室で布団敷きのサービスについて顧客アンケートを実施したところ誰も望んでいなかったということがありました。その後布団敷きは希望者のみにし、基本的にはセルフサービスに変更しました。その結果には現場の人たちもたいへん驚いていました。それだけで一日どのくらいの時間が削減できたのか、年間にとすると膨大な時間を生み出すことができました。これは自分たちの行なっているサービスの検証をしてこなかった典型例です。前からやっているから続けているだけで、そのサービスが今必要か、求められているのかを検証することは大切です。

□今後ホテルのオペレーションに求められ

ることとはどのようなことでしょうか。

宿泊予約では以前からレベニューマネジメントが主流と言われていますが、ほぼすべてのホテルで同じようなシステムを導入し、同じような考え方で取り組んでいるのでは、大きな違いが出るのかは疑問ですね。私は連泊やリピーター(顧客⇒常連⇒ファン)を増やすこと、さらには人数稼働(客層の変化)を増やすことが大切だと思っています。そして稼働が低い時期には「売れる商品をつくる」という基本的な努力をすることです。そのために磨かなければならないのがソフトとヒューマンです。システムはすぐに真似されますが、真似できないのはアナログな部分です。例えば客室に入ったら個人向けのメッセージカードが置いてあったり、到着時に顔なじみのスタッフから名前を呼んでもらうなどです。その考え方がお客さまをファンにするためのロイヤリティマーケティングです。昔はお客さまの属性(セグメント)は、ファーストゲスト、リピーター(常連)、VIP程度しかありませんでした。それを10~20の属性に細分化し、属性に適した接客やサービスを提供することで浮気をしないお客さま(ファン)になっていただくことが可能となります。それをやっているとお客さまが自ら宣伝してくれるのです。ホテルも顧客もお互いにWIN-WINですよ。

また、こうした考え方を発想し実践できるようなスタッフを養成するためにも教育が重要になってきます。教育や人材育成に必要な経費は設備投資と比較すると微々たる金額かもしれませんが、それが大きな利益とスタッフの定着率につながるという考え方が経営者には必要だと思います。スタッフのレベルを底上げしないとホテル業界がよくなりませんから。