

HOTEL DATA BOOK 2020

ホテルデータブック 2020

Ohta Publications

ホテルの選択基準は確実に変化する。

価値観も環境も常識も変化したことを受け入れる スタッフのスキルアップとオペレーションの抜本的な見直し

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、新型コロナウイルス感染拡大で厳しい経営環境に置かれている宿泊マーケットの課題と対策についてお話を聞いた。※取材は3月31日時点のもの。

新型コロナの影響でホテル業界の大再編成が起こる

□ 新型コロナウイルス感染拡大がホテル・旅館の経営にどのような影響を与えていると思われますか。

最大の課題は資金ショートの問題ですね。3月末の時点でも銀行に融資を依頼している宿泊業者がたくさんいます。公的資金の雇用調整助成金はありがたい仕組みではありますが、入金が先になるのでそこまで持たない切迫したケースも見られます。当社ではクライアントとの定例会議が、3月と4月はほぼ中止(延期)になりました。

また、もともと3月末までの契約が2月で終了してしまったケースもあります。都内の新規開業プロジェクトでも3月の会議を延期にしてほしい、4月の会議も在宅になったので延期してほしいなど、まったく想定していなかった状況と

なっています。

逆に、大手企業や第三セクター、公共系など3月、4月から新規契約をしたというホテルもあります。さらに、地方の金融機関から、地元で残さなくてはならない有名旅館なのでサポートしたいという理由で新たに依頼をされるケースもありました。この機会に人材育成や業務効率化を図るなどの抜本的な見直しをする動きも出ています。一方、新型コロナウイルスとは関係なく、もともと経営が苦しい施設では、この機会を絶好の廃業チャンスだと考えるオーナーがいるのも事実です。金融機関もいままでかろうじて延命していた施設を閉鎖するよう通告する判断も出てくるでしょう。政府系金融機関等からあらたな融資を受けると言っても、それはあくまでも借り入れであり、いずれ返済しなければいけないことを考えると、それも廃業を決断する大きな理由になっているようです。

□ この情勢で利益を上げられるホテルはないので、よくも悪くも明暗が分かれるタイミングなのではないでしょうか。

新型コロナウイルスの影響でホテル業界の大再編成が起こると思います。感染リスク、売上被害、雇用リスクを最小限に止めるため、前向きに休館を選ぶ施設もありますし、この時期に修繕やメンテナンスなどの新規投資を行なう企業もあります。これはすごい決断力だと思います。今回の新型コロナウイルスもいずれ収束するでしょう。しかし宿泊需要や宴会需要が元の状況に戻るには相当な時間がかかりそうです。国内旅行需要は一時的

には急速な回復は見込めませんが、中期的にみるとコロナ不況のおおりで破綻する企業が増えることにより、国内旅行の需要も限定的になると予想されます。さらにはインバウンドが復活するには、各国でコロナの収束宣言が出されてから1~2年程度の時間が必要だと思います。宴会や会議需要に関しては在宅勤務によるテレワークが普及したことでホテルの宴会場の利用も減少するように思えます。

ホテルを選択する基準に関しても、価格や機能またはブランドや立地という選択基準よりも、当面は衛生管理の徹底などの安全・安心などがホテルを選ぶ基準となることも想像できることです。

コロナ前には「人手不足だ、人材がない」などと言っていましたが、コロナ後には破綻したホテルや異業種等から人材の流入なども考えられます。体力のある企業は、人材教育に注力したり、ホテルを取得するなどの動きにでているのです。要するに価値観も環境も常識も変化したことを受け入れることが重要です。

□ 再編成が起こったほうがいろいろな意味でバランスが取れるのかもしれないね。

3~4年前に言われていたホテル不足から、急速にホテルが増えたことにより供給過剰だ、バブルだと言っていたが、変化に対応できないホテルや魅力(独自色)のないホテルは今後は消えていくのではないのでしょうか。それが徐々に弱っていくのか、傷を深くする前に一気に廃業するのかわからずかだと思います。歴史や伝統のあるホテルや旅館でも



資金力のないところは廃業や譲渡せざるを得ないかもしれません。

□ よい旅館なら買い手もつきやすいのでは。

そうですね。きちん営業(運営)していれば売却しやすいと思います。実際に売り物件も結構出ているようです。

東北地方のホテルからの依頼で、いずれ施設を売却したいが、いまはそのタイミングではない。だからいまのうちに仕組みを変えておきたいという要望もありました。体質改善をしておけばバリューが上がり、新型コロナウイルスが収束し、ホテルの売上が回復基調になってから売りに出そうということです。こうした動きを見ると、これから起きる業界の大再編成から目が離せませんね。地方のオーナーホテルや旅館においては金融機関の考え方も事業継続に大きく影響することも明らかです。

□ 20年ぐらい前には約6万件あった旅館がいまは3万7000~8000軒になっていますが、この状況をどのようにご覧になっていますか。

その傾向は一層進み、この1~2年

で3万軒前後になると見えています。また、簡易宿泊所や民泊もこの機に整理されると思います。こうした施設がホテルのシェアの一部を奪ってきたので、これらが減少することで生き残れるホテルにとっては若干有利にはなるでしょう。ただし地域間格差が大きいと感じています。急速に増加したホテル数や客室数がコロナ前後で急速に減少に転じる、誰も想定していなかったことではありますが、ホテルとしては新たな価値の提供や新たなオペレーションを構築し収益力を改善しないと、競争から取り残され淘汰されてしまうことも容易に想像できることです。また顧客(リピーター)を引き付ける仕組みと魅力を提供することが将来的な安定経営につながることも認識する必要があります。

□ 伊豆箱根方面で3月の客室稼働率が78%という施設もあるそうです。普段どのようなお客さんをとっているかですか。

宿泊に関して言えば、日本人の顧客(リピーター=ファン)を持っているところが強いですね。箱根でも3月の春分の日3連休が満室だった旅館があったそうです。こうした事例を見ると、この機会にターゲットを見直したり、そのターゲットに合わせた商品を考えるための絶好のチャンスと捉えるのがよいかもしれませんね。いずれにしても特定の客層で多くのシェアを占有するのではなく、客層も分散しておくことも重要です。その中でも顧客(国内リピーター)を増やすことはとても重要なことと認識しています。

利益率の高い顧客をどう獲得するかがカギ

□ 具体的にいま何をすべきなのでしょう。

コロナ収束後の中期的視点で考えると、やはり「抜本的な仕組みの見直しと人材育成のための教育研修」だと思います。例えばレストランで、これまで10人で行っていた業務を8人でできるスキルや、会席料理を10回かけて運んでいたものを7回にする工夫をすることで売上げも利益も伸ばすことができます。

また、調理時間を30分短縮できるのであれば、新たな調理器具を導入するのもよいでしょう。例えば100万円の投資が新型コロナウイルス収束後に500万円、1000万円の利益を生み出す可能性があるということです。

現時点で体力が残っている企業にはそのような投資も勧めています。改善のためのミーティングの際にこのような話をしていると、現場スタッフからはさまざまな改善案が挙がり、さらにモチベーションの向上にもつながっていきます。もう一つ進言していることは、営業を継続している限りは、いまがOTAの口コミの点数を上げる絶好のチャンスだということです。顧客向けにメッセージを書いたり、バイキング料理以上の満足度の高い朝食を用意して顧客満足度を高めてよいでしょう。新型コロナウイルス収束後は評価の高いところが有利になるでしょうから、需要のあるときに競争するのではなく、需要がないときこそをチャンスだととらえるのです。

□ 前向きな取り組みができるホテルが新型コロナ収束後に力を発揮するということですね。

今回はこうした取り組みに当てる時間がたくさんあるはずですね。重要なことはこれらを実行する期限を決めることです。例えばゴールデンウィークまで実施しようなど。

私は、一貫してリピーター、ファン、連泊、家族など利益率の高いお客さまをどう取るかをアドバイスしてきました。現在、国内では65歳以上の人口は26%で3600万人います。今後さらに増加していきます。この数値はインバウンドよりも多いのです。これからは65~75歳の、特に女性たちが旅行業界にとって黄金世代だと思っています。時間とお金があって遊びを知っている。家族や孫を連れて旅行するかもしれません。このマーケットに向けた商品をつくり顧客化することをこの機に取り組みでみてはいかがでしょうか。そのためにも既述しましたが、ホテルを選択する基準がコロナの前後では変化するということを認識することが重要です。