

HOTEL RES

週刊 ホテルレストラン

2020 10|16



特集 HOTELサバイブ〈空間〉



TOP INTERVIEW

株式会社プリンスホテル 代表取締役社長 小山 正彦 氏

足元の収益を重要視しつつも、“ホスピタリティ産業”だからこそ、“人”だからこそ、できることを原点に戻って考える

コロナ禍において、ゲストの入らない客室やレストラン、バンケット（宴会場）が多くある今、どうしたらその空間を有効に活用することができるのか。さらに、バンケットの売り上げが収益の多くを占めているシティホテルは、今、その空間をどう活用することができるのか。ホテルマネジメントの運営改善をサポートする、ホスピタリティマネジメント（株）の代表取締役社長 菅野 潔氏に話を聞いた。

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、ホテル西洋銀座（開業準備室、オペレーションセンター、宿泊・予約セールス＆マーケティング、事業開発室の各マネジャーを歴任）、その後セゾングループとNTTの共同事業である国内初の総合会員制ホテル・ウラク青山の開業に参画し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式会社を設立。ホテル・旅館・レストランの経営改善、経営再建および開業サポート、ホスピタリティ産業に携わる人材能力開発教育を実施。現場と経営者の双方の視点から運営・経営を見、ホテル・旅館・レストラン、ホスピタリティ産業全体の経営全体の改善のためのサポートを行なっている。

コロナ禍の今だからこそ、新たな需要が生まれる

今だからこそ着目するべき需要というものもあります。例えば、今や大学は感染防止のため講内に入ることが制限されていることで、資格試験会場としての利用ができなくなりました。その会場の代替としてホテルの広い宴会場は最適です。実際に既に行なっているホテルは全国にたくさんあります。例えば、公務員採用試験やファイナンシャルプランナー、宅建、危険物取扱者試験、等々、大学で実施していた資格試験は相当数あります。資格試験以外でも大きな会場を必要としているところは意外とあるものです。例外的かもしれません、助成金のコーランセンターや、GoToイートの事務局など。コロナ関連の対策を行なっている市役所や町役場では、大勢の人が入るようなスペースはありませんから、三密を防止するため新たな場所を借りる必要があります。また災害時の避難場所としてホテルや旅館を活用するという話も出ています。実際、そういう需要が各地で生まれていることも事実です。

足元の収益だけでなく、原点に戻って今すべきことを考える 地域への貢献、将来への投資

空いているバンケットのスペースの活用方法は、上記のような利用以外にもさまざまな需要があると思うのです。例えば、在宅ワークや不規則な勤務体系で、小さな子供を預ける施設が不足しているというニュースがありますが、ホテルの宴会場を開拓して保育園や学童などの代わりを担うことができないだろうか。学校の長期の休みの際には「自習室」などで地域に貢献することができないだろうか。医療従事者や教職員などのお子さんを預かる施設としてホテルが名乗り出てもよいのではないかでしょうか。また家族が皆、長時間同じ空間にいるという家庭もあるでしょう。しかし、そういうことにストレスを感じる方もいますよね。それならば、ホテルの宴会場を数時間開放し、お子さんが自由に走り回れるスペースとして貸し出すのはどうでしょうか。

それ自体では必ずしも収益には繋がらないかもしれません、今は「お金儲けをしよう」という考え方だけで物事を考えて

いたら、この先、生き残るホテルにはなれないのではないかと思うのです。医療従事者や感染リスクのある職業で、コロナ禍においても毎日働いているのは、仕事に対するプロ意識と共に、人のため社会のためになりたい、という思いが根底にあるからでしょう。私の親しくしているドクターも自宅に帰るのは週末だけで、平日はクリニックの近くのホテルに宿泊している方がいます。GoToトラベルキャンペーンは通常より大幅な値引きになりますが、今大変な思いをされている方々へはコロナの収束宣言が出るまでは、相当な格安でホテルの客室を提供するべきと考えます。既に早い段階から受け入れを実施しているホテルも沢山ありますが、ホテル単位ではなく、業界全体で取り組むべきことだと思います。「ホスピタリティ」の語源は「ホスピタル」です。こういう時こそ「ホスピタリティ産業」がやらない理由はありません。足元の収益を重要視しつつも、「人」であるからこそ、「ホテル」であるからこそできることに気づき行動を起こしたホテルには、後になって必ずや恩恵となり返ってくるものがあると思います。世の中の流れや今困っている人に注目すれば、やるべきことはおのずと見えてきます。例えば、今は学生たちが勉強をしたり、皆で取り組んだ成果物を発表するようなイベントがことごとく中止になっています。福岡市東区にある「福岡リーセントホテル」では、感染対策を万全にしたうえで、複数の高校のプラスバンドの発表会の場として宴会場を提供します。学生や保護者や地域の方々に少しでも喜んでいただくための企画であり、利益目的の企画ではありません。また、クーラー設備の無い小学校で勉強をしている子供たちのため、猛暑が続く夏場に涼しい環境で勉強ができるようにと、長野県松本市にある「浅間温泉 みやま荘」では、授業の場として宴会場を提供しました。きっとそういう体験をした子供たち、そしてその保護者たちは特別な思いをホテルに対して抱くはずです。素敵な思い出になり、忘れる事はないでしょう。地域への貢献、将来への投資というのは、足元の収益を得ること以上に価値のあることだと思います。ちなみに、こういった取り組みは大きな会場を持つシティホテルしかできませんから、宴会場を持つホテルの良さもあります。

今だからこそ、「アナログ」の大切さに気づき活用する

コロナ禍においては、企業研修や、学生の合宿なども遠隔地での実施は中止または自粛しています。それであれば、地域内に立地するホテルとして合宿施設や研修センターの機能を担ってもよいと思います。合宿というのは、山や湖に囲まれたリゾートのイメージもありますよね。学生たちは、夜中に友人と語り合ったりすることが合宿ならではの楽しみでもあり、思い出になります。そのような機会を奪わないためにも、地域のホテルができるることは沢山あると思うのです。

さらにはホテルの宴会場などをフリーマーケットの会場とし

て開放し、地域に貢献することなども考えられます。実はこういった取り組みは、コロナ以前から地方都市のホテルでは実施をしているホテルもあります。またある地方都市のホテルでは、3月4月の歓送迎会のキャンセルが続出する中で代替案として、歓送迎会の予算相当のクオリティの高いお弁当を販売していました。すると、なんと売れたお弁当は約3千個。配達などスタッフ全員で対応したという事例もあります。今年の忘新年会シーズンも宴会需要は残念ながら期待できません。であれば、比較的高単価なお弁当の販売というのは一つの販売チャンスとなります。

またレストラン需要では遠出をせず、地元で消費欲求を満たすという考えが明らかに高まっています。地元の潜在的需要を掘り起こす絶好のチャンスであり、その需要を掘り起こすためにホテルの近隣に毎週ポスティングを行ない、前年同月の売り上げをクリアしたホテルもあります。チラシに関してはレストランのみならず、宿泊に関してもポスティングを行った結果、予想以上の地元客の集客につながったという事例もあります。レストランのチラシはよく目にしますが、宿泊のチラシを配布しているホテルは数少ないですね。今夏、新規開業した都内の某ホテルでは宿泊に特化したチラシを配布することで、オープン当初は連日地元の方でほぼ満室になったという事例もあります。レストラン利用者からアンケートを取ると、「チラシを見てきた」と回答する方がほとんど。インターネットを介したPRも大切ですが、今の時期だからこそ、アナログを活用したマーケティングの方法をとることも、一つの手ですね。

これまで通用しなかったことも取り入れることが大切 若手スタッフの意見を聞くことも重要

ここからは「空間活用」とは少し話がずれますか、今の時期だからこそ取り組みということで、現場で働く若い方の意見をどれだけ取り入れられるか、ということも大切です。20年、30年働いてきた方の意見ももちろん大切ですが、むしろ、消費者に近い立場である若手スタッフのアイディアは、思った以上に参考になる意見が得られるものです。これまで通用しなかったことも、これだけ世の中が劇的に変化し、価値観が変わったのですから、いままで通用しなかったことも、「今だからこそ」、常識や固定観念にとらわれない、新たな意見や考えを取り入れるべきです。あるホテルでは、若いパティシエの方が自分で作ったスイーツの写真をSNSに投稿しており、それをホテルの公式アカウントにも使用するようにしたところ、「SNSの写真を見てきました」と来館されるお客様が増えたとのことです。そういう若手スタッフの存在に気づき、いかに引き上げてあげられるか、そういうことが今後はより大切になります。また業務の軽減や効率化においてもデジタル世代の若手の知識を活用することが、コロナ禍を生き残るためにも必要ではないでしょうか。