

令和3年1月15日発行（毎週金曜日発行） 第56巻1-2合併号（通巻第2383-第2384）

# HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2021 **1|8**・15 合併号



# 2021

Ohta Publications [www.ohatapub.co.jp](http://www.ohatapub.co.jp)

# 注目の企業 2021



90

帝国ホテル 取締役 常務執行役員  
帝国ホテル東京 総支配人  
金尾 幸生氏



92

帝国ホテルオークラ東京 代表取締役専務  
The Okura Tokyo 総支配人  
梅原 真次氏



94

帝国ニュー・オータニ 代表取締役常務  
ホテルニューオータニ 総支配人  
清水 肇氏



96

帝国パレスホテル 専務取締役  
パレスホテル東京 総支配人  
渡部 勝氏



98

マリオット・インターナショナル  
日本・グアム担当エリアバイスプレジデント  
カール・ハドソン氏



100

ヒルトン  
日本・韓国・ミクロネシア地区 運営最高責任者  
ティモシー・ソーパー氏



102

IHG・ANA・ホテルズグループジャパン  
CEO (最高経営責任者)  
ハンス・ハイリガース氏



104

日本ハイアット 代表取締役  
坂村 政彦氏



106

帝国アコーラ ホスピタリティーズ  
取締役最高執行責任者  
江上 正巳氏



108

コアグローバルマネジメント 代表取締役  
中野 正純氏



110

ネストホテルズジャパン 代表取締役  
河内 中氏



112

Rホテルズインターナショナル 専務取締役  
片野 真治氏



114

ホスピタリティマネジメント 代表取締役社長  
菅野 潔氏



116

関リアルクオリティ 代表取締役  
小林 豪氏



118

三井デザインテック 代表取締役社長  
榎木 敦氏



120

藤田建装 代表取締役社長  
藤田 一之氏



122

ドリームベッド 代表取締役社長  
小出 克己氏



124

国クボタ計装 代表取締役社長  
吹原 智宏氏



126

国相鉄ピコウォーター 取締役社長  
田中 成人氏



128

国キャブ 代表取締役社長 CEO  
宮田 高志氏



130

Cansell 代表取締役  
山下 恭平氏



132

国ネットスジャパン 代表取締役  
林 幸徳氏



134

TradFit 代表取締役  
戸田 良樹氏



136

国アッリアプロイ グローバルソリューションズジャパン 代表取締役社長  
深尾 大地氏

2020年全世界的に現代人の価値観と生活様式は大きく変わった。ホテル業、飲食業は未曾有の危機に陥り、先の見えないトンネルを走っているような状況である。経営者やリーダーは例年のない強い覚悟を持ってこの危機を乗り越えていかなければならない。また、観光大国を目指す日本にとって今年「東京2020大会」などを控えた重要な年となる。このようなマーケット環境で、生き延びるために必死の努力を続けているホテル企業はマーケットをどのようにみているのか。また、サポート企業は、どのようなビジョンで経営していくのだろうか。2021年の展望を聞いた。

企画・構成 本誌編集部



これまでの“常識”は通じない。

## HOMAとしての専門性をより深め、 寄せられる相談に着実に応える

ホスピタリティマネジメント(株)

代表取締役社長

**菅野 潔 氏**

私たちホスピタリティマネジメント株式会社(HOMA)はホテル業界出身者が集まったホテル・旅館業界専門のコンサルティング企業です。2003年に創業し、今年18年目を迎えます。2020年は新型コロナウイルスの影響で業界全体の需要が激しく落ち込んだこともあり、弊社の事業も一部影響を受け、弊社のビジネスモデルがアフターコロナでも通用するのかを考えさせられた一年でもありました。

昨年2月以降、コロナの影響が色濃くなる中で、弊社としてはこのコロナ禍で「何をすべきなのか」という情報を整理し、継続的にお客さまに提供してきました。多くの方が当時はこれほどまでに新型コロナウイルスの影響が長引くとは思っていなかったはずで

弊社としては、2020年度上期は需要消滅期、下期は需要低迷期と位置づけ、2021年度上期をゆるやかな回復期、下期は需要回復期であると見ています。もちろん、エリアによって差もあるでしょうし、部門ごとにその差は出てくるでしょう。

今、強く強調をしているのは雇用調整助成金も、Go Toキャンペーンも終わりがくるといことです。特にGo Toキャンペーンは需要の先食いだと見ており、終了後は間違いなく旅行の消費意欲にブレーキがかかるでしょう。その中でも最も深刻なのは宴会部門です。

そのような環境の中で、「何をすべきか」というのは施設のタイプや立地条件等によって細かに違います。ただし共通する点もあります。まず重要なのは、従来のレベニューマネジメントという発想を変えることです。「単価×稼働率=RevPAR」だけではなく、アフターコロナのレベニューマネジメントは、どのようなお客さまに、どのようなチャネルで来ていただき、何を提供するのか、そこまで考えないとはいけません。特に意識をすべきは売上よりも収益確保ということです。これまでのようにOTA依存では利益は圧迫されますし、いずれは送客手数料も上げてくるでしょう。中長期的な視点に立ち、そこに備えないといけません。重要なことは客層へのこだわり、リピート率(顧客)、連泊率、人数稼働を意識することです。さらに地域連携

や地元貢献も重要となってきます。

厳しい市場下で、画一的な施策では対応できなくなっています。その施設の立地環境、設備や機能、スタッフの意識等、複合的に考えなければなりません。

例えば朝食を例にとると、これまでのようなビュッフェ一色から、質の高い定食を出せるのであれば、それも価値と受け入れられる可能性は十分にあります。さらには人件費と食材コスト等を削減する為に朝食の提供自体を取り止めるという考えもあるでしょう。

また、このような時期だからこそ、デジタルだけでなくアナログな取り組みも必要です。いずれにせよ、これまでの「こうしていればいい」という“常識”が、根底から変わっているのです。

弊社はこれまで、業界特化のコンサルティング企業として、「収益改善」「企業再生」「運営改善」「教育研修」「新規開業」「事業分析」「マーケットリサーチ」等々、さまざまなご相談をいただいていたのですが、今回のコロナを受け、あえて「新しいことはやらない」という方針を定めました。一般的にはネガティブに捉えられがちな言葉ですが、要は私たちの専門性を深めるということです。今後、再生案件も多数寄せられることでしょう。企業再生が必要な施設様の売上げを高め、生産性含めコストをいかにコントロールし、スタッフのモチベーションと雇用を維持すること。この知見は弊社で豊富に有しているという自負があります。ホスピタリティマネジメントとして独自性を強め、お寄せいただけるご相談にしっかりと、より確実に応えできるよう、取り組んでまいります。

*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)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。