

# HOTELERES

週刊 ホテルレストラン

2021 4 | 16



特集I  
With & Afterコロナのホテル不動産動向  
特集II  
発展か撤退か！？民泊の今とこれから

TOP INTERVIEW

(株)ロイヤルホテル  
リーガロイヤルホテル(大阪)  
総支配人  
荻田 勝紀 氏

# 優勝劣敗、ホテル業界再編成の時代に勝ち残るために、 既存の事業構造やコンセプト・オペレーションを大胆に見直すこと。 需要回復期の人手不足を想定した 人材育成とオペレーションの見直しは必須

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、アフターコロナに向けて、いまなにをするべきか、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。

●取材日 2021年3月2日

のも事実です。人口が30～50万人の中核都市や地方の県庁所在地などでは60%以上の稼働を確保したホテルは比較的多く見られます。それらの共通点は東京や大阪からの出張需要やインバウンド需要に大きく依存しておらず、ローカルマーケットを継続的に取り込んでいるということです。減少幅が相当違うという実感があります。

▶今年4月以降は、どのような様相になると思われますか。

感染者数が減少しワクチンが普及すれば、旅行マーケットはV字回復すると見えています。旅行に出かけたいという消費マインドが強まる一方、海外旅行にはまだ行きたくないで、国内旅行はかなり増えることでしょう。そのときに、この一年間で商品やオペレーションの見直しをしていたか、損益分岐点を下げる努力をしていたかどうか、ボディブローのように効いてきます。

宿泊主体型ホテルはもともと人件費率が低いので、抑える経費が限定されますが、その中ではOTAの送客手数

料を今後どのように減らすか、などは重要なカギになってきます。客室売り上げの10%が送客手数料とすれば、5億円の売り上げなら5000万円もの送客手数料がかかるわけです。これを人件費に置き換えればその金額の重大さが分かります。コロナ禍のいまは、どのようにして直予約を増やすのか、リピーターを増やすのか、予約ルートの見直しをするのか、さらに言えば客層を変えていくのか、などを見直す絶好のチャンスなのです。また、経費削減ばかりが目に行くのではなく、顧客満足を維持向上することも重要です。単純に固定費を下げ、人件費をカットしているところは宿泊需要が戻ってきたときに人手が不足し、質の低下につながりますが、少人数でも対応できるよう業務の見直しを含めて取り組んだホテルは、売り上げが三割程度減になってもGOPの水準は維持できると考えています。

▶顧客満足を維持するにはどうしたらよいのでしょうか。

価格以外の部分で宿泊者に、心理的、物理的な面を含めて得(価値)を感じ

てもらうことが重要です。それこそドミイン等は、温泉大浴場など設備的な魅力もありますが、近隣ホテルより500～1000円程度高くても価値があるから利用されるわけです。宿泊料金が少々安くなったところで、出張経費で泊まっているビジネスマンにとっては価格差よりも直接的なメリットを享受できるホテルを選ぶのは当然ではないでしょうか。今回のコロナ禍で飲食店も含めて、皆が言うのは顧客の大切さです。しかし、リピート率を尋ねると答えられないホテルが未だに多いのも事実です。そもそもリピーターの概念や定義付けを見直し、客層や利用目的に合わせたマーケティングを実施しリピーター(ファン)醸成に取り組むことが必要でしょう。

現時点の取り組みが  
アフターコロナに戻ってくる

▶改めてこれからのホテルや旅館の経営と運営で何が重要だとお考えですか。

経営側に関しては当たり前のことですが、数字の分析能力です。財務的な視点では資金の調達力ですが、オーナーサイドも賃料や利益しか見ないのではなく、ホテルの事業構造や収支構造をある程度理解し、運営ノウハウを備えておく必要があると思います。

運営側に関しては、スタッフに対してホテルによっては売り上げしか開示していない会社もあるようです。しかし、重要なのは利益です。いままでは売り上げ、稼働率、単価などを指針としてきましたが、売り上げが下がっても利益を確保するために経費の構造を理解する必要があります。運営者にとって最終的に評価されるのはGOPなのです。また、GOPの数値結果は把握していても結果に至るプ

ロセス、経費の中身を理解できていない支配人クラス、マネージャークラスが多いですね。ホテルのレストランであれば、どのぐらいの利益を出しているのかを店長、マネージャークラスだけではなく、中堅スタッフぐらいまでは知る必要があると思います。また宿泊担当者であれば清掃コストやリネン費などを把握しておく必要があります。過年度比較も含めて、いまの数字が適正かどうかの判断基準を知っておくことです。経費の削減をするためには数字の中身や基準まで知らなければなりません。水道光熱費を例にとると、電気代の計算方法などを知っているかどうかです。原価に関しても同様です。顧客満足を実現するためには利益を出すことが重要であり、利益確保と顧客満足は相関関係にあるということです。

そのほか、この一年間、地方のホテルや旅館で言い続けてきたことは、「地域貢献」の必要性です。宿泊主体型のホテルは地元とのつながりがほとんどないことが多いです。フルサービスのホテルは、レストランや宴会で地元と関わりがありますが、いままで以上にどれだけ地域貢献できるかを考えてみてほしいと思います。例えば、宴会場を子どもたちに自習室として開放したり、地域の医療機関や介護施設にお弁当をお届けするなど。もうけにはならないけれど、そういう活動をこの一年間で行っていたか否かで、コロナ収束後の戻りが変わってくると考えています。

▶中長期的に見たホテル旅館マーケットについてどのようにご覧になっていますか。

ホテルは2017～2018年ごろをピークに供給過剰と言われ始めましたが、今回

のコロナで残念ですが一気に淘汰されるでしょう。リブランドされたり、売却されたり、いわゆる再編成が起きるのが2021年4月から2022年にかけてだと思います。簡易宿泊所や民泊も新型コロナウイルスの感染拡大前に一気に増えましたが、ここで一気に減少して、いったんリセットされました。国内旅行マーケットは、コロナ禍で海外旅行に行けない方々が国内回帰し、国内のホテルや旅館の価値が再認識されたと感じています。

その一方で、新型コロナウイルスが収束すれば、インバウンドは確実に戻ってきます。もっと長期的に見ると日本の旅行マーケットを支える中高年層が減少していきますから、インバウンドの増加には大きく期待したいところです。小泉内閣当時に観光立国やビジットジャパンという言葉が出始め、インバウンドの誘客に力を入れ、その後急激に増加しました。これから先、観光産業の役割はさらに重要となり、観光産業が日本の基幹産業になると信じています。その観光産業を支えているのが宿泊業です。

しかし、コロナでいったんリセットされ、人材も異業種に流出しており、宿泊業界の力は大きく減退してしまいました。宿泊需要が戻ったときに、その人材が戻ってくるかと言うとそれは疑問です。今こそ人材育成の重要性や運営手法の見直しなどを真剣に考え、取り組む時期だと思っています。

優勝劣敗、変化に順応できないホテルは淘汰されます。ホテルの本質はシステムや機能も重要ですが、それを活用するのは「人」です。現場スタッフだけでなく、マネジメント層も含めて能力を高めていくこと。異業種や金融機関と対等に議論できる人材を育てていくことが必要だと思っています。