

RESORT
MARKETING

IT & RENOVATION

IR年鑑

ホテル・旅館業界

2023 & 2024

IR ALMANAC OF HOTEL
& RYOKAN INDUSTRY



ホテルリノベーション総論



われわれはコロナ禍の3年間で何を学んだのか、自ら成長したと言えるのか。ホテル経営および運営における新たな価値観やスタンダードを再構築する。

ホスピタリティマネジメント(株)はホテルや旅館に特化したコンサルティング企業です。2003年に創業以来、「経営改善、品質向上、業務効率化、新規開業支援、リブランド、経営分析、教育研修など」を手掛け、2023年4月に創業20周年を迎えます。

ホスピタリティマネジメント株式会社
代表取締役社長 **菅野 潔**

都ホテル東京(現シェラトン都ホテル東京)、ホテル西洋銀座(開発準備室、予約、営業、事業開発室等の各部マネジャー歴任)、国内初の総合会員制ホテル・ウラク青山(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)を立ち上げる。ホテル西洋銀座当時よりコンサルティング業務、ホスピタリティ研修、マーケットリサーチなどを手掛ける。現在は、ホテル、旅館、飲食ビジネスの経営改善、事業評価、新規開業サポート、教育研修、サービスクオリティ調査、なども手掛けると同時に、講演・セミナー・執筆などの実績も多数あり。

プロとして自らの領域を追求する

弊社もコロナ禍においては大きな試練を経験しました。いままで行ってきたことが果たして今後も通用するのか、弊社の役割や存在意義などを真剣に考えましたが、結果として出た答えは、「新たなことをやらない」です。と言っても決して後ろ向きなことではなく、プロとして専門分野を追求し(深掘する)、世の中の動きや価値観の変化を見極め、同じ取り組みでもいままで以上の結果を出すということです。その意味を込めてあえて「進化」や「変化」ではなく「深化」するという表現を使っています。深化することで結果的には新たな領域にチャレンジすることになり、成長することができると確信してい

ます。

弊社では新たに優秀な人材を招聘し、事業再構築案件や運営効率化、新規開業案件などに対応するための準備をしてきました。2022年下期以降には多くのクライアントで反転攻勢をかけるべく組織や運営スタイル、人員配置などを見直し、少人数でも顧客満足度を低下させず、なおかつ必要以上の労働負荷をかけない新たな運営スタイルを模索しております。

変わってしまった価値観や環境の変化に対応するための準備

2020年2月以降の新型コロナウイルス感染症は誰もが想像していなかった長期化と深刻化により、いままで経験

したことがない経営的ダメージを受けた3年間でした。しかし一方では新たな宿泊形態の出現や商品開発、いままでないスピードでのシステム化やDX等により確実に変化が起きた期間でもありました。また各種補助金を活用した高付加価値化のための設備投資や非接触のための投資などを積極的に行ったホテルがあることは周知の通りです。

昨年の本誌の原稿でも2022年夏以降の需要回復に触れましたが、まさに宿泊部門やレストラン部門および会議部門に関してはかなりのスピードで回復しています。地域やブランドによる格差はありますが、政府による水際対策の緩和と同時に全国旅行支援策や各自治体で実施された支援などが一気

ホスピタリティマネジメント(株)の業務内容

経営再建&運営改善

- ・運営方針の作成
- ・営業数値分析
- ・売上改善のための手法の指導
- ・収支改善のための手法の指導
- ・事業収支計画書の作成
- ・営業計画の作成
- ・ホテル、旅館、レストランの経営再建

経営診断&事業性評価

- ・事業デューデリジェンス(事業性調査分析)
- ・ミステリーショッパー(覆面調査)
- ・サービスクオリティ調査
- ・オペレーションチェック
- ・マーケット調査
- ・各種インスペクション
- ・ホテル・旅館の経営診断

意識改革

- ・ホスピタリティマインド研修
- ・セールスマインド研修
- ・基本接客研修
- ・電話応対研修
- ・マネジメント(階層別)研修
- ・オペレーションマニュアルの作成
- ・ジョブディスクリプションの作成
- ・サービストレーニング(OJT)
- ・イールドマネジメント研修
- ・その他ホテル専門分野研修

新規開業サポート及び運営受託業務

- ・マーケティングプラン作成
- ・販売促進の推進
- ・商品企画・商品開発の提案や助言
- ・インターネットマーケティング
- ・マネジメントスタッフの派遣
- ・新規開業スタッフ研修
- ・ホテルリノベーションのサポート

上図は弊社の事業領域

に宿泊および飲食の需要を押し上げています。

しかし一方ではコロナ禍で人員削減や自主退職者による離職者が続出し、需要回復はあっても人手不足で受入れができないというホテルも多々あるようです。さらに深刻な問題としてエネルギーコストや食材原価の高騰など、いままでと同じ感覚で経営しているのは利益を確保することは困難な状態です。ホテル業界は新たな売り上げ構築と効率的運営体制の構築、および疲弊した組織の中で人材の育成等を加速させることが求められています。需要回復期に乗り遅れないよう、しっかりと準備しておく必要があります。

宿泊業界の人手不足(離職率)解消のため考え方を改める

なぜ離職者が多いのか、結局は給

与水準が低すぎることが大きな原因となっていることは明らかです。職場環境や仕事のやりがいなども大切ですが、それにしても給料が安すぎます。「結婚するけど給料がなくて生活できないので転職したい」「会社や仕事は好きだけど子供のために転職したい」と相談されるケースがありますが、その都度情けなく残念で仕方がありません。ある調査によると全産業で宿泊業の所得水準はほぼ最下位とのこと、それではいくら理想論や正論を言っても問題は解決しません。要するに、売り上げではなく利益(儲け)を増やしスタッフに還元するしかないということになります。しかし多くのホテルの実態は近隣との競争に勝つために、いまだに価格を安くして集客したり、周辺と横並びが安全と考えている経営者も少なくありません。また無料のサービスを提供することが付加価値と言われ、価値ある商品を安価に販売することが競争力と言

われてきましたが、価値には相応の対価が発生するべきです。

また業務効率という意味では、10人でやっていた仕事を7人でできれば、60分かかっていた仕事を30分でできれば生産性が向上して利益貢献ができるはずですが、そのためには「スキル、知識、仕組み、情報」または「業務の断捨離」を積極的に行う必要があります。もちろん従業員満足や顧客満足度を下げないことが前提であることは言うまでもないことです。そのためにも従業員も経営者も自らが勉強することも欠かせません。コロナ禍の3年間で何を学んだか、自ら成長したと言えるか。経営者はスタッフやお客さまに「愛情」を持って経営に臨んでいただき、スタッフは「プライド」を持てるよう自らを高めていただきたいものです。

変化すべきこと、変化してはいけない普遍的なこと

ホテルリノベーション総論

変化しなければ生き残れない、コロナ前のやり方や考え方は通用しない、元には戻らない、などと言われていますが実際にどのような変化があるのか、確かに多くのことが変わりましたが、一方では原点回帰する必要性や変わってはいけない普遍的なことも多々あることを認識する必要があります。もちろん、立地環境・規模・機能・価格帯・販売手法・ブランド力、そこで働くスタッフのスキルや経営者の考え方などによって、変化の内容は変わってきます。

ホテルの現場で働くスタッフはサービススキルや運営ノウハウだけではなく、世の中のトレンドや自社の経営状況（経営数値の把握）や組織運営などにも興味を持つ必要があります。自ら変わることはエネルギーのいることであり、固定観念が邪魔をして変化を受け入れることは簡単ではないかもしれませんが、この機会を逃してしまえば二度と変化に対応することができないのではないのでしょうか。

原点回帰で「選ばれるホテル」になることが重要

コロナ禍で変化した考え方やニーズの多様化とともに、変わってはいけない普遍的なことは「選ばれるホテルになる」という本質的なことを自問し続けることです。

利用者ニーズに合わせた新たな商品開発はもとより、現状ある商品力（接客、料理、機能、利便性、価格、ブランドイメージ、など）を磨き上げることに注力する必要があります。ホテルの軒数が増加し、利用者が減少すれば、おのずと競争は激化します。そこでまた焦って価格を安価に設定してしまったら、間違いなく組織が疲弊して事業継続は困難になることを認識する必要があります。

競争が厳しい中で勝ち残るためには「選ばれるホテル」になることであることは言うまでもありませんが、では選ばれる要素とは何か、何を持って

選ばれるホテルになるのか、立地や価格だけで選ばれるのではなく、目的意識を持って来るお客さまを増やすことです。特にノンブランドの独立系ホテルではいままでと同じ感覚でビジネスをしていては間違いなく淘汰されてしまいます。

コロナウイルスはおそらく消滅しませんが、コロナウイルスとの付き合い方はいままでの状況とは大きく変わっていくという認識のもと、改めて「商品の見直し、提供サービスの見直し、価格の見直し、販売方法の見直し、ポジションの見直し、情報発信方法の見直し」、さらには少人数オペレーション実現のためにスタッフのスキルアップなど、さまざまな視点での検証と取り組みが重要となってきます。

コロナ禍において散々検証や見直しはしてきたはずですが、2年前1年前とは環境や価値観は大きく変化しているはずで、エネルギーコストの上昇や食材原価の高騰または人手不足の一方

で人件費の高騰など、誰が予想していたでしょう、誰がそのための準備を万全にしていたでしょう。弊社にも2022年下期以降には複数の企業から「見直し=リセット」するための問い合わせが増えてきております。弊社のスタンスはあくまでも大きな投資の伴う外科的再生手法ではなく、運営手法やノウハウを提供することで体質や考え方を改善するという内科的再生手法です。

フルサービスホテルは売り上げ構成比率や収支構造を見直す

ホテルを語る際に多くの場合は「宿泊主体型ホテル=リミテッドサービス」を前提に議論されることが多いですが、都内などの大都市圏や地方都市に立地する老舗ホテルは宴会場や婚礼施設なども保有する「総合型ホテル=フルサービスホテル」と言われ、売り上げの多くを宿泊部門以外で稼いでいます。コロナ禍で大きな打撃を受け需要回復が大きく遅れているのは飲食を伴う宴会部門であり、コロナが収束しても宴会売り上げがコロナ以前の状態に戻ることは考えにくいというのが一般的な見方です。

弊社がサポートしているホテルなどでも宴会部門の売り上げは対コロナ前（2018年度）と比較すると2020年度は10%程度、2021年度20~30%程度、2022年度でも40~50%程度しか戻っていない状況です。一方では都内の大手ホテルの宴会部門はすでに80%程度まで復活し、婚礼に関しては過去最高組数を獲得しているホテルがあるのも事実であり、まさに地域間格差やブランド力の違いで数字に大きな開きが出ているようです。

一方で会議部門の売り上げに関してはコロナ以前の売り上げ数値をクリアしているホテルも多く、利益率の高い会議部門に集中特化する傾向もみられます。また宿泊料金やレストラン料金なども昨今の原価高騰のあおりを受け

て販売単価アップをさせ、少しでも利益を残す努力をしています。

単価アップに見合った価値の提供

販売価格をアップさせることは人件費や原価高騰等もありやむを得ないことです。一部のメディアでは便乗値上げなどと言われたようですが、適正な利益を得るためには当然の価格改定という認識です。それはマーケットからも受け入れられているはずで、もちろん、価格のみをアップさせるのでは単なる値上げと言われかねないため、提供している商品やサービスの見直しをすることでいままで以上の価値を提供する必要があります。そのためにもスタッフ研修やトレーニングなどが重要となり、弊社にも同様の依頼が増えてきています。

特に原価がかかる飲食部門に関しては朝食・昼食・夕食の価格改定をするために、メニュー内容や提供方法またはお品書きの記載方法や盛り付けなど細かな部分の見直しも行い、価格アップに見合った商品造成をする必要があります。宿泊部門であればそもそもレベニューマネジメントにより価格は変動させていましたが、再度料金テーブルの見直しなどはもとより、需要予測の精度を高めたりターゲットの見直しなどにより、より効率的な販売方法を徹底しています。

企業の成長の基本は人材育成ということを再度認識する

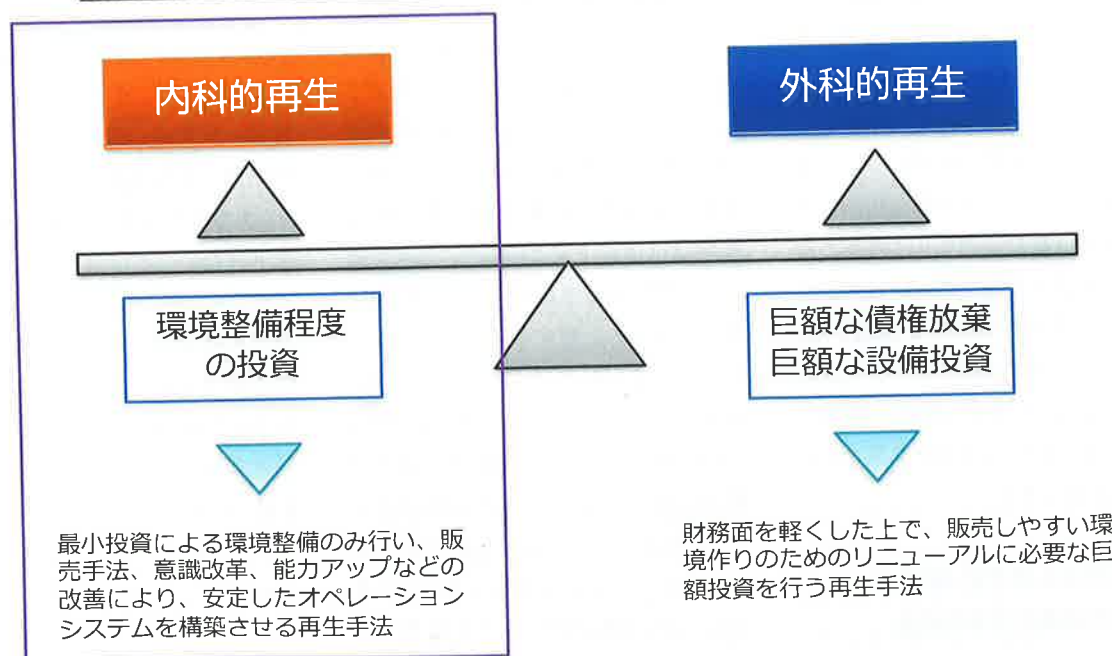
正論で言えば、業務改善、システム化、人材育成、競争力ある施設、魅力的な商品開発など、いわゆる商品価値の向上と競争力のアップということになります。そしてそのいずれも「人」が基本ということ。当たり前すぎる話ですが、優秀な人材を確保し能力を引き出している企業はどの業種でも勝ち残

っていくものです。

私は人の育成や教育が最後には収益力や生産性の違いに大きく影響するものと思っています。人材育成に成功した組織が安定企業として成長し顧客や社員または地域社会に貢献できるものと確信しています。ホテルに関連する専門知識や経験だけではなく、知的レベルやコミュニケーション能力、マーケティング力、数値分析力、論理的思考、共助の精神、などなどがこれからのホテリエには必要となってくるはずで、もちろん、人材育成と一言で言ってもそんな簡単にできることではありません。そもそもそういった要素を持った人材がいるのか、人手不足でそのような取り組みをする時間が取れるのか、大手のホテル会社であれば可能なことでも中小規模や独立系ホテルなどでは、分かってはいても実態としては難しいことです。要するに人材育成と同時に省人化のための業務フローの見直しなどにも着手する必要があります。

弊社は20年間の経験の中で多くの成功事例や失敗事例またはコロナ禍の3年間でもさまざまな取り組み事例を見してきました。それらの蓄積してきたノウハウで宿泊業界を成長産業にするためにチャレンジしていくつもりです。今年はいよいよベンジコロナがスタートします。失われた3年間を振り返るのではなく、新たなホテル開発をするつもりで商品価値や販売方法または情報発信方法などをしっかりと見直し、スタッフと経営者が同じ目標に向けて一体化することが復活のためには最も重要なことにはなるはずで、弊社は創業20周年の節目の年にコロナ禍からの復活を目指す多くの企業さまのサポートができるよう誠実に取り組んでまいります。

■内科的再生と外科的再生：最小投資による「再生」への最大効果 ホスピタリティマネジメント(株)は内科的再生を重視します



※弊社の事業再生の手法は「内科的再生」です。



特別鼎談

株式会社ダイブ
代表取締役社長／CEO
しょうじ きよし
庄子 潔氏

ホスピタリティマネジメント株式会社
代表取締役社長
すがの きよし
菅野 潔氏

株式会社リクラボ
代表取締役
くぼ りょうご
久保 亮吾氏

三人の識者が語る ホテル業界の人材不足について

業務の効率化で利益を増やし待遇の改善が急務

以前から慢性的に人材不足が言われ続けてきたホテル業界。それに追い打ちをかけるように新型コロナウイルスが蔓延し、貴重な働き手が失われてしまった。しかし、ホテル業界がアフターコロナにおいて業績回復、さらには業績拡大を目指すためには人材不足の克服が避けては通れないのは明白だ。この課題の解決策を見出すべく、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、(株)リクラボ代表取締役 久保亮吾氏、(株)ダイブ代表取締役社長／CEO 庄子潔氏にお集まりいただきご意見を伺った。

構成：星栄悦 聞き手・文：石沢嘉次 撮影：市原浩二
協力：ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 東京汐留



菅野 潔 (すがの きよし)
ホスピタリティマネジメント株式会社
代表取締役社長

フロント業務全般、予約業務、セールス、マーケティング、新規事業開発、ホテル開業準備室長、取締役総支配人などの現場経験を経て、2003年ホスピタリティマネジメント(株)を設立。主な業務はホテル・旅館の経営改善、運営改善、新規開業サポート、マーケット調査、経営分析、事業評価、インターネットマーケティング、人材能力開発などのビジネスを展開。これまで受託した案件数は2000件以上にのぼる。



久保 亮吾 (くぼ りょうご)
株式会社リクラボ
代表取締役

立教大学卒業後、藤田観光(株)入社。ホテルの現場経験の後、本社人事部人事企画課に在籍。その後、(株)オータパブリケーションズに入社。週刊ホテルレストラン編集部に在籍し、後に編集長を務める。オータパブリケーションズ在籍時の2002年に就職応援団体としてリクラボを設立。14年にリクラボを法人化し、厚生労働大臣認可を受けホテル業界専門の人材紹介事業を展開。



庄子 潔 (しょうじ きよし)
株式会社ダイブ
代表取締役社長／CEO

1997年仙台市立仙台高等学校卒業。卒業後、2年間アメリカに留学。その後、人材ビジネスに興味を持ち派遣会社へ転職。そこでの出会いをきっかけに2002年に観光地に特化した派遣会社として(株)ダイブの設立に参画。12年代表取締役役に就任、現在に至る。

コロナ禍にホテル業界の 多くの人材が他業界に流出

初めに所属企業の事業内容を教えてください

菅野 ホスピタリティマネジメント(株)は2003年設立以来、ホテル、旅館、飲食ビジネスの経営改善、事業評価、新規開業サポート、教育研修、サービスクオリティー調査などを手掛けております。現場目線を重視しているのが特徴です。

久保 (株)リクラボではホテル業界に特化した人材紹介事業を行っており、今年で10年目となります。新卒から総支配人クラスまでの人材をホテルにご紹介していますが、強みはホテルのマネジメントクラス以上の人材のご紹介です。

庄子 (株)ダイブは日本国内の観光施設に特化した派遣会社です。そのほか2019年より地方創生事業として自社で企画・集客・運営までを一気通貫で行うグランピングをはじめとした宿泊事業を展開しています。

今般の人材不足の現状についてはどのように捉えられていますか

菅野 当社ではホテルの現場および経営をサポートしていますが、行く先々のホテルで必ず言われるのが「人がいない」、「原価が高騰している」、「エネルギーコストの負担が大きい」、この三つです。

「人」に関していえばコロナ禍で給料が下がった、ホテルが休館した、職場がなくなったなどの理由で多くのスタッフが離職しました。また、正社員は残っていたとしても、パート・アルバイト、契約社員が自主退社、リストラなどを

含めてかなり辞めてしまっています。そのカバーを正社員がしている状況です。

また、宿泊特化型ホテルとフルサービスホテルではまったく状況が違ってきます。宿泊特化型ホテルの人手不足も深刻ではありますが、もともと少人数でオペレーションしているので旅行支援等の業務負担分を除けば深刻度はさほどでもないと感じていますが、一方で料飲施設、宴会場、ブライダルがあるフルサービスホテルではかなり深刻な状況となっています。その中でも特に厳しいのが、地方の老舗と言われる独立系のグランドホテルです。一部のホテルでは予約を制限したり、時間を短縮したり、定休日を設けるところもあります。調理スタッフが客室清掃やレストランサービスを、管理部門のスタッフが朝食サービスを行っているところも珍しくありません。

いつごろから人手不足が顕著になって