

# HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2023 **1 | 6 · 13** 合併号



## 観光復活



## 創業20周年の今年、更に専門性を追求し、 宿泊産業の復活と飛躍のために経営者、 現場で働くスタッフ双方に貢献できる企業を目指す

### 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はホテルや旅館の新規開業支援や事業再生や経営改善、品質向上、業務効率化などを手掛けるホスピタリティ業界に特化したコンサルティング企業として、今年で創業20周年を迎えます。

コロナ禍で弊社も厳しい経営状況に直面しましたが、「変化」ではなく「深化」することを基本的な考えとしてさらに新たな知識と専門性を追求した期間でもありました。

2022年後半になって日本政府による水際対策の緩和や旅行支援などもあって都市部での宿泊需要は改善の動きがあります。一方で、地方都市を見ると回復が遅れている地域も多く、需要回復の差が大きく出ているようです。需要回復に伴って深刻度を増してきているのが人材不足であることは周知の通りです。特にフルサービスホテルでは宴会サービスや調理関連の人材流出が著しく、現在では多くのホテルで人がいないために予約を抑制せざるを得ない状況が続いています。

さらに宿泊産業に追い打ちをかけているのが、食材原価やエネルギーコストの高騰で、コロナ禍で売上げが低迷しているホテルや旅館の経営をさらに圧迫しています。こうした状況を打破するためには今後、販売単価を上げていくことが重要だという事は業界全体での共通認識になるでしょう。

しかし、ただ単価を上げるだけではお客さまの理解を得るのは難しく、提供する料理やサービスの質や価値の向上がなければお客さまは納得されません。

人材不足、原価高騰などをどのように乗り越えていくのか？弊社にはそうしたご相談を多くいただきますが、雇用については今後環境が変わることは考えにくく、一気に好転することは期待できません。そのため、これから注力していくことは、コロナ禍でもさんざん取組んだことだとは思いますが、再度このタイミングで業務全般のスタンダードの見直しが必要となります。

「これまで10人でやっていた仕事をどのようにしたら8人でできるのか」、「1時間でやっていた仕事を45分でできるようにするか」、「無駄な仕事の断捨離をするか」、「いかに品質を向上させていくのか」等が課題となります。特にコロナ禍以降、そうした課題を抱える企業様を数多くサポートさせていただきました。そこにはオペレーションのスタンダードの見直しやシステムの導入など、少ない人数をどう効率的に配置していくか、まさに、各施設の運営力・マネジメント力が求められます。

そのためには教育研修（人材育成）が必要です。私は以前から「人件費はコストではなく投資」と言っていますが、同時に、「教育費もコストではなく投資」と考えることが必要だと思っています。特に人材不足が顕著な現在、教育への適切な投資はホテル経営にとって重要なものになっていくでしょう。

また、弊社では新規ホテル開業の支援も数多くさせていただいていますが、開業前からのオペレーション設計、人員計画はこれまで以上に重要になってくるでしょう。コロナ禍と人員不足で、以前ではなかったレストランの定休日や営業時間の短縮などが顕著になっています。そこに慣れてしまっただけなのか、という危機感も私は持っています。適切なマネジメントと教育などへの投資で、そうした課題を改善できると私は考えます。

弊社の創業時から、これからも変わらず、ホテルの現場と経営を理解した経験者がホテルの経営・運営改善を行なっていくというスタイルを、今年も継続していきます。

### Kiyoshi Sugano

複数のホテルの現場や開業準備室、セクションの責任者から総支配人まで経験し、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・旅館の経営改善および新規開業サポート、マーケット調査、経営分析、人材能力開発などのビジネスを展開。現場と経営者の双方の視点から運営・経営を見ることで宿泊産業を中心にホスピタリティ産業全般のサポートを行なっている。