

HOTEL DATA BOOK 2023

ホテルデータブック 2023

Ohta Publications

人件費は利益を生み出すための投資 人材育成のための教育・研修の重要性がさらに高まる

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



サービススタンダードの見直し
徹底的に無駄をなくす

▶日本のホテルマーケットは、国内需要の回復とインバウンドに対するゲートが開いたことで一気にブレイクしている状況だと思います。現在、都心部では観光需要の回復が顕著ですが、全国的に見た場合はいかがでしょうか。

マーケットの回復感については、全国的には大きな格差が出ています。規模や立地条件または施設の機能やブランドによっても大きな違いがありますが、部門別にみると宿泊売上や会議売上はコロナ前と比較して90～110%の幅で戻っています。レストラン売上も70～100%戻って

ホテル、レストランなどの現場で長年培った経営、運営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)。宿泊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代表取締役の菅野 潔氏に、アフターコロナに向けたホテル産業の課題と対策について聞いた。

います。問題は宴会売上ですが、地方都市のグランドホテルなどではよくて40～50%しか戻っていないようです。

▶昨今、貴社に相談にくるコンサルテーションの案件に変化がありますか。

コロナの影響でホテルスタッフが減ってしまったことから、少人数でも顧客満足度を低下させないで現場を回すための業務の効率化、仕組みの見直しや疲弊した財務体質を改善の方向に持っていくための経営相談(売上増、経費の適正化)などが大手ホテルや金融機関などからの問い合わせも増えています。もともと人手不足や人材育成不足などはコロナ前から取り組むべき課題だったのですが、2017年・2018年ごろは稼働率も絶好調の時代でしたからそこまで手が回らなかったのも事実なのでしょう。コロナを経験し多くのことが一旦リセットされたいまは運営手法やオペレーションスタンダードなどを変化させるためにはチャンスだと思っています。とはいえ既存スタッフの業務負担を増やすことなく、コンプライアンスを遵守する必

要もあります。私が提案していることは、もう一度すべてのルーティンワークを見直して10分でも20分でも短縮できることを探す、あるいはやらなくてよいことを探すことです。そうしたことは現場で話を聞くとまだまだたくさんありますので。もちろんシステム導入などが重要なことは言うまでもないことです。

▶やらなくてよいこととは、例えばどのようなことですか。

一例ですがSDGsの提唱をきっかけにエコ清掃(連泊清掃)は当たり前になってきました。エコ清掃でもそれまでは2日目には清掃するケースやお客様に選択していただくケースが多かったと思いますが、ホテルのグレードにもよりますが2日目には清掃しないということがスタンダードになりつつあります。また、無料のペットボトルの水などもエコロジーの観点からウォーターサーバー等になってきています。セットする手間やゴミの処理、発注の手間や在庫管理、入れ忘れのリスクなどいろいろなことが軽減できます。アメニティーパーも当たり前になりました。いままで客室に置いていた最低限のものをロビーに設置するだけではなく、アメニティーの種類を増やし、選べる楽しさを提供することで顧客満足の改善にもつながっています。今では歯ブラシも客室にセットしないホテルが増えています。もちろん上記の取り組みなどはホテルブランドやグレードまたは価格帯によって違ってきますが、環境への負担を減らすという取り組みはすべてのホテルに共通することです。

シフトの見直しも必要です。一部のホ

テルなどではいまだに調理人が全員同時に出社する、料理長が帰るまで部下は帰れないという慣習も多く残っていますが、少し出勤時間をずらすだけで残業が減るだけではなく作業効率が改善されるケースもあります。会議部門では無条件に提供していた無料のお茶や水のサービスも取りやめ、必要な方には有料またはセルフで提供するというスタイルに変化しています。

コロナでゲストがホテルに求めるサービスの価値は大きく変わりました。例えば一流といわれるホテルでもコロナ禍には部屋まで荷物を運ぶのをやめていましたが、こういったサービスなども当たり前のようにコロナ前に戻すのではなく、お客様の意思を尊重したサービススタイルにするべきだと思います。和食店舗では会席料理など一品ずつサーブするスタイルはコロナ禍にあっていないということで、提供方法を変えた店舗もあります。時間短縮が可能となるサービスは利用者から見ても好意的に受け入れられていたようです。このような細かいことですがそれを積み重ねていくことが重要なのです。当社のクライアントはさまざまなセグメントのホテルや旅館があり、成功事例を横展開できるのも当社の強みだと自負しています。

▶ホテル側がよかれと思ってやっていたことがどんどん省けるようになってきたわけですね。そのほかに取り組んでいることなどはありますか。

最近、宿泊料金の値上げ(単価アップ)が行なわれています。確かに人手不足で100%稼働ができないから販売室数を押さえて単価を追求する、ということは理解できますが、しかしただ単に「人手不

足だから」「人件費や原価が高騰しているから」「他の国と比較して安価だから」「需要が急増したから」等の理由だけで値上げをするのではなく、価格に見合った価値の提供ができてきているのか、ということを再度見直していただきたいと思っています。混雑してサービスは低下して価格だけが上がっていくという事は自らの首を絞めていることにもなりかねません。

一方、朝食、ランチ、ディナーなどレストランは定価設定で販売していましたが、私たちがコンサルを行なっているホテルではこれらを単純に値上げすることはありません。確かに仕入原価を考えると同価格で売り続けると利益は出ません。だからといって1500円の商品を単純に原価分を上乗せして1700円にするのではなく、むしろ2000円でも3000円でも満足してもらための付加価値を付けることができるか、店舗のポジショニングや客層自体の見直しなども行なっています。食材、人件費、エネルギーコストなど、さまざまな価格が上がっているいまは、価値さえ提供できれば消費者に受け入れてもらえると思っています。要するに商品価値の見直しや顧客満足度の見直しなどに力を入れています。

▶20年以上コンサルタントとしてこの業界をサポートしてきた菅野さんはから見て今後どうなっていくか、そこで何が重要になるとお考えですか。

結局、最後は“人”だと思います。日本にこれだけラグジュアリーホテルが誕生していますが、人材がどれほど育っているかは疑問が残ります。むしろ販売価格は上がる一方で、提供する側のレベルが下がっていくという懸念があります。ホ

テル業界にとって給料など労働環境や条件を改善することは急務です。まずはホテルを支える人材を育成することが優先です。そのためには働く側もしっかりと勉強をしてプロ意識を持つことが大切です。少人数でも満足度を下げずにホテル運営をして利益を得るためには、当然ながら個々の生産性や能力の向上が重要です。そのためには教育や研修などの人材育成が今まで以上に重要になってくることは間違いないことです。人員を確保し育成をしたホテルが勝ち残ることはあきらかです。

マーケットに関しては、国内需要の復活とともに、夏にかけて中国からの観光客が相当戻ってきます。さらには最近人口で中国を抜いて世界一になったインドのマーケットの重要性が増してくるでしょう。いままでは難しいでしょうが3年後、4年後に観光に関する消費もインドが中国に並ぶ可能性さえあります。一方で日本はこれから人口がどんどん減っていきます。労働環境を整える一方で外国人をどれだけ積極的に雇用できるかも重要課題です。日本人と同じ感覚でまたは日本人以上に優秀な人材をどうやって獲得できるかです。どんな業種でも結局は優秀な人材を確保した企業が最終的には勝ちます。そのためには人材育成、教育、研修の重要性がさらに高まっていくと思います。人件費を経費として考えるのではなく、利益を生み出すための投資だと考えること。教育・研修費も利益を得るための投資、人を定着させるための投資です。人材育成にかかる費用は建物や設備のように巨額な投資は必要ありませんが、継続性や将来における可能性という意味においては最重要という認識を持つ必要があります。