

HOTEL DATA BOOK 2024

ホテルデータブック 2024

Ohta Publications

“真価”が問われる2024年、 専門家として常に期待以上の価値を提供し続ける

ホスピタリティマネジメント(株)
菅野 潔氏



長年、ホテル・レストランの現場で培った経営、運営ノウハウをもとに、多くのホテルや旅館をサポートしてきたホスピタリティマネジメント(株)。業務範囲はホテルの新規開業、経営再建、運営改善、事業評価、教育研修、覆面調査、市場調査など多岐にわたり、宿泊部門だけでなく、宴会、レストラン、婚礼、調理、管理部門など全部門をカバーできるのが強みだ。マネジメントの専門家集団を率いる菅野 潔氏にホテル業界の現状と会社の今後について聞いた。

門を持っているフルサービスの大型ホテル、特に地方の老舗と言われるランドホテルなどです。レストランの需要はあるものの人材不足でフル営業できない状況が見られ、定休日を設けざるを得なくなったホテルも多々あります。しかし、実際に定休日を設けてみたら売り上げは減少したけど利益額が改善された例もあります。それは人手不足のなかでシフトが組みやすくなり、残業が減ったことなどで減収したが利益は増えたというケースです。宴会や婚礼部門に関しては勝ち負けの差が大きくて比較がしにくいですね。

▶宴会需要の状況についてもう少し詳しく教えてください。

売上がコロナ前の数値に回復しているホテルがある一方で、6～7割程度しか戻っていないホテルも珍しくあり

ません。宴会営業を再開するに当たって、企業の担当者が変わっているケースや、さほど営業努力をしなくてもマーケット環境が恵まれていた地方都市のホテルなどでは顧客リストすら整備されていないところがあるのも事実です。そんな中で面白い現象も起きています。弊社のクライアントの事例ですが、コロナ禍の影響で競合ホテルが経営悪化により撤退したり、競合ホテルの人手不足から宴会予約を制限した結果、当該ホテルの宴会売り上げが開業以来最高の売り上げを記録したホテルもあります。まさに地域ごとの特殊事情など格差が大きい部門となります。

▶宴会の戻りに差があるとのことですが、その理由は。

地域経済力の差など様々な要因が考えられますが、コロナでダメージを受けた企業や業種が宴会売り上げを下支えしていた地域なども回復が滞っています。また大型病院などの医療関係などが宴会売り上げの重要顧客だったり、官公庁などに支えられていたホテルなども回復が遅れています。地域の個別事情で見ると、弊社がサポートしている熊本市内のホテルなどは明らかに半導体バブルの様相を呈しています。宿泊稼働率や販売単価などはいうに及ばず、それに伴って宴会需要も伸びています。長崎市内も新幹線の開通やスタジアムや国際会議場ができ、ヒルトン、

マリオット、インディゴなどの外資系ホテルが出店するなど、地元では100年に一度の再開発とされています。こうした地域だけでなく全国的にも大型開発が伴う地域などには宿泊、会議、宴会、飲食の特需が生まれます。全国的に見るとこのような特殊な動きで一気にマーケットが変わっているエリアが結構あります。

生産性アップと利益向上には
現場レベルの地道なテコ入れも必須

▶ホテルの現場から見て、課題に感じられていることがありますか。

最近、宿泊部門に関してはコロナ前の顧客が利用できないぐらいの高単価になっていることが問題だと思っています。外国人占有率が高いホテルなどでは宿泊料金を上げて予約は埋まりますが、東京都内などは国内客の行き場がなくなりつつあるもの事実です。本当に料金に見合った価値を提供しているのかを問いたいです。

また、私は日ごろから“稼ぐ力”が重要だと言っています。稼ぐ力とは売り上げではなく利益を出すことです。稼働率、ADR、RevPARがいくらというのは結果としては重要ですが、提供価値が伴っているかはさらに重要だということです。一時的な重要回復に乗じていないか、身の丈を超えていないか、自問する必要があります。宴会部門であれば、利益率まで考えて受注しているのか。立食、フルサービス、卓盛り、

などでも人手は変わり、宴会のスタート時間をずらせば外注人件費などを効果的に使うことも可能となります。予約受注方法を工夫することでも利益貢献することができます。これからはそういった利益を考慮した売り方、商品づくり、オペレーションが重要になると思っています。

▶売上至上主義ではなく利益向上を意識するということですね。

経費削減などはコロナ禍でさんざん見直したと思います。非効率なオペレーションも徹底的に見直したと思います。それでも実際にクライアントに訪問すると非効率な運営スタイルは多々見られます。例えば先日、ホテルの客室清掃の責任者と客室内のアイスペールについて話したところ、実際はほとんど利用されていない、とのことでしたので、撤去してリクエストベースを提案したのです。するとサービス低下につながると反発されました。しかし実際に撤去してみると利用者からのクレームはなく、客室清掃の手間も減り、作業効率も改善したと清掃担当者からのコメントがありました。こうした現場レベルの地道な積み重ねが重要です。客層や働く人たちのスキル、販売価格の違い、築年数などの違いもあり、すべて同じ答えにはなりません。また、ホテル業は装置産業でもあるため、投資のタイミングが後手に回れば競争力が低下します。それは人材への投資も同様です。いまや地方都市では人手不

足はかなり深刻です。特に調理部門はかなり深刻です。需要は回復したがスタッフ不足から、既存スタッフに負担がかかって辞めていくという負のスパイラルに陥る施設もでてくるでしょう。結局、これからは人を確保し育成したホテル(企業)が生き残ります。利益を稼ぎ出すのはスタッフだということを再認識する必要があります。

▶最近、貴社に寄せられる相談内容に変化がありますか、また、創業20年を超えましたが、今後の取り組みについてもお聞かせください。

最近、増えている依頼は疲弊した経営状況を立て直すための収益改善、商品の単価上昇に伴う提供価値の見直し、需要回復に伴う新規開業やりノベーション、人手不足を補うための業務効率化、サービススタンダードの見直し、人材育成などです。今後については私の持論なのですが、「新しいことはやらない」ということです。それはチャレンジをしないということではありません。現状の仕事のレベルを高めて専門家として“真価”を追求するということです。同じ業務でも一つ上のレベルに到達すれば、おのずと変化も進化も伴ってきます。スキルや知識が高まれば、明らかに結果は違ってくるはずで、そして結果として新たなチャレンジをすることになるわけです。弊社の役割はクライアントから必要とされ、期待以上の価値を提供し続けることだと認識しています。