

IR 通信別冊

IT & RENOVATION

IR

ホテル・旅館業界

年鑑 2018&2019

IR Almanac of Hotel & Ryokan Industry 2018&2019



RESORT
MARKETING

ホスピタリティマネジメントについて

ホスピタリティマネジメント株式会社は、ホテルやレストランの現場を長年経験したホテルマネジメントのエキスパート集団です。これまでのコンサルティング会社との大きな違いは、現場と経営者の双方の視点から経営を見ることができることです。私たちはコンサルティング会社というよりも、ホテル・レストランの運営改善のためのサポート企業です。

弊社は2003年4月に創業をしました。ホテル業界・旅館業界に特化したコンサルティング企業です。弊社の特徴はメンバー全員がホテル業界出身者で構成されていることです。そのコンサルティング手法は一般論・正論を突きつけるのではなく、経営者、現場、双方の考え方や置かれている状況等を理解して現実的な解決策を具体的に提案し、実行までサポートできるのが特徴です。

ホテルの運営現場出身者ですから、課題把握や実行段階において弊社のスタッフ自ら現場に入り込み、課題抽出面では表面的には見えない潜在的課題や強みなどの抽出が可能です。また、実行段階ではスタッフを上手に巻き込みながら、最終的にはホテル・旅館が自立できるサポートを行ないます。

特にここ数年は、テクノロジーも価値観も大きく変化しています。弊社としてもテクノロジーの進化やそれに伴うノウハウの進化については積極的に学び、変化・進化をしていかななくてはならない部分であると感じています。一方で、これまで大切にしてきた謙虚さ、誠実さという姿勢は変えずに業務を行なっております。

企業理念

ホスピタリティマネジメント株式会社は、ホスピタリティ産業の将来を見据えたホテルのあり方を提案し続けるとともに、開業サポート・収益改善・運営改善・人材育成などを通してホスピタリティ産業の発展と働く人の満足度を高めて社会貢献して参ります。

ホスピタリティマネジメント株式会社は、『すべての顧客の視点に立って物事を分析し、現場スタッフと一緒に改善すること』をコンセプトとして業務を行ないます。

サービスのご案内

■コンサルティングメニュー：研修から運営受託まで幅広いサービス

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

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
- ・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
- ・イールドマネジメント研修
- ・その他ホテル専門分野研修

経営診断&事業性評価

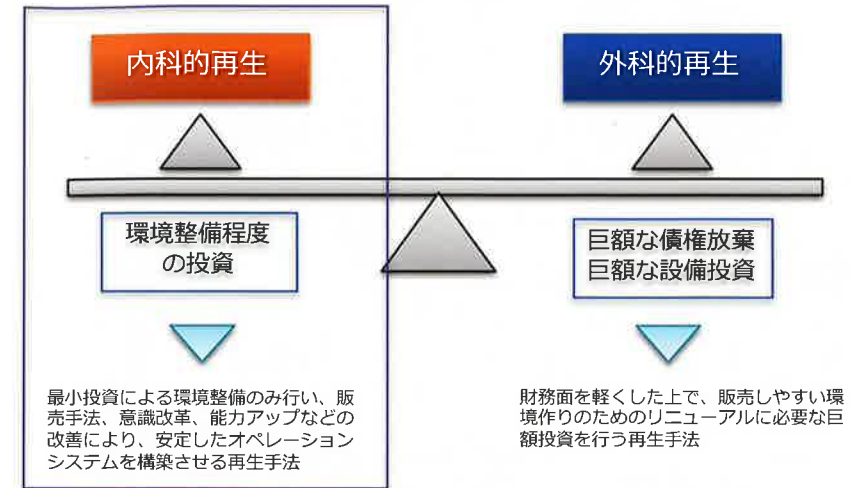
- ・ミステリーショッパー(覆面調査)
- ・サービスクオリティ調査
- ・マーケット調査
- ・各種インスペクション・調査結果を客観的に分析、改善点の提案
- ・ホテル・旅館の経営診断
- ・デューデリジェンス(事業性評価)

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
- ・ホテルリノベーション
- ・マネジメントスタッフの派遣

主な事業内容は、既存ならびに新規ホテル・旅館やレストランの経営改善指導及び運営改善、開業から運営に至るまでのサポートと、安定した経営が持続可能になるような運営システムを構築致します。また、ホテル・旅館の事業再生も数多く取り組んでおり、大きな成果を出しております。弊社の事業再生の考え方は「外科的再生ではなく内科的再生」に取り組み、ホテルや旅館が持っている本来の力を引き出していきます。また経営改善指導として、スタッフトレーニングによるサービスクオリティ指導など、一般的な運営改善指導を行っています。必要に応じて専門家の長期派遣による経営改善も致します。短期間のコンサルタント契約よりも継続的な契約が多く、クライアントからの信頼の厚さを証明しております。

■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は内科的再生を重視します



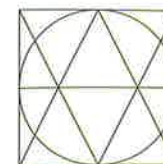
■コンサルティングフロー：現実的な内科的再生を経て外科的再生へ



◎ 『人に投資をする企業は必ず生き残る』

ホテル運営においては、「ハードウェア(建物・施設)」「ソフトウェア(システム・しくみ)」「ヒューマンウェア(スタッフ・マインド)」の3つのバランスが重要です。その中でも弊社のスタンスは「ヒューマンウェア」への投資、つまりはノウハウ・スキル・マインドを身に着けるための支援を継続的に行なっていく事が極めて重要であるという考えです。正にヒューマン・リソース(Human Resources)構築のための投資こそ、これからのホテル業界にとっては極めて重要になります。

ホスピタリティマネジメント株式会社では、皆様のより良いホテル・旅館運営のためのサポートを全力でさせていただきます。お気軽にお問い合わせください。



HOSPITALITY MANAGEMENT INC.

お問い合わせ:

TEL: 03-5205-3622 FAX: 03-5205-3623 URL: <http://www.homa.jp>

ホスピタリティマネジメント株式会社

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町2-4-12 イズミビルディング8F

弊社創業以来の業務内容実績

2003年～2017年業務内容	実施件数
収益改善コンサルティング(年間契約)	488
高級リゾートホテル	120
シティホテル、宿泊特化型ホテル	140
観光地のホテル、旅館	110
地方のホテル(シティ・ビジネス)	38
レストラン	65
婚礼施設	15
デューデリジェンス・事業評価	410
高級リゾートホテル	85
都内のシティホテル	75
観光地のホテル、旅館	130
地方都市のホテル	85
婚礼施設	15
レストラン	20
事業計画書・フィージビリティ・営業計画	217
高級リゾートホテル	35
シティホテル	45
観光地のホテル、旅館	60
地方都市のホテル	40
婚礼施設	12
レストラン	25
新規開業/リノベーション	57
高級リゾートホテル	18
観光地のホテル、旅館	15
都市のホテル	12
レストラン	12
各種研修、セミナー&講演	1260
高級リゾートホテル	120
シティホテル	95
観光地のホテル、旅館	120
地方都市のホテル	135
婚礼施設	35
レストラン	110
ゴルフ場	35
病院	40
ホテル運営本部	25
その他サービス業	85
金融、不動産、製造業、他	350
セミナー&講演会	110
運営受託、人材出向	6
都市型ホテル、リゾートホテル、旅館	6
マーケット分析	530
新規ホテル開業およびM & A関連	280
全国主要都市のホテル需要動向調査	250
ミステリーショッパー(覆面調査)	883
大手チェーンホテル	350
大手シティホテル	85
リゾートホテル	120
海外リゾートホテル	8
病院	10
レストラン	250
ゴルフ場	35
婚礼施設	25

*上記業務実績は2003年～2017年で実施した延べ件数です。

*上記件数には一部業務が重複しているものもあります。

宿泊業界のテーマは「脱・固定観念」 効果的な投資とは

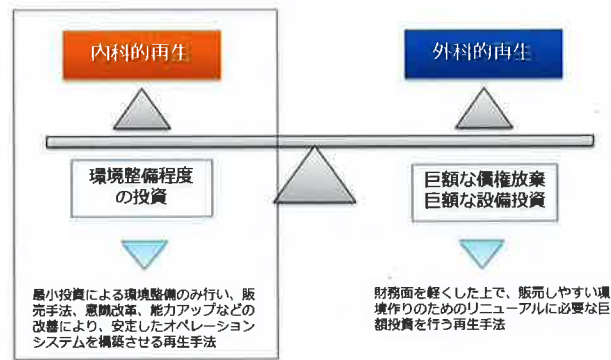
ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野 潔

「設備」への投資が「人」への投資か

投資の際の考え方は「ハードウェア」「ソフトウェア」「ヒューマンウェア」の観点で見ることができます。ハードウェアとは建築や設備など、ソフトウェアとは運営手法(スタンダード)や仕組み・ルールなど、ヒューマンウェアとはホスピタリティや意識・知識、コミュニケーションなど、と分類することができます。それぞれが重要であることは言うまでもないことですが、弊社の立ち位置においては「①ヒューマン→②ソフト→③ハード」という優先順位になります。一方、投資金額

でみると「①ハード→②ソフト→③ヒューマン」となり、ヒューマンウェアへの投資はハードウェアと比較すると金額的には小額投資ということになります。また持続性という観点で見ると、やはり人への投資が施設の付加価値を高めるためには重要という認識を持っています。特に近年では人手不足が深刻となり、地方都市のホテルや観光地などでは人手不足から営業を制限するような状況も出始めているようです。人手不足を補うためにはいままでのやり方にこだわらない、抜本的な業務改善(業務の棚卸)が必要とされています。

内科的再生と外科的再生：最小投資による最大効果
人材育成&仕組みの構築を重視⇒体質改善⇒収益改善



経営者の投資に対する捉え方

地方都市のグランドホテルタイプにおいては、築30年後のホテルが多く、総じて老朽化が切実な課題となっています。そのような中で、ホテル経営者は新たな設備投資の資金調達に関する悩みを抱えています。当然ながら築30年後のホテルへの再投資をする場合はお客さまから見える部分に対する投資も必要ですが、空調や配管またはボイラー・水回りなど、お客さまから見えない部分への大型投資が必要なケースが大半です。またかつては婚礼や大型宴会が中心の時代から婚礼が衰退し、婚礼関連施設を持てあましていくケースも多々見受けられます。

それらに対応するための投資額は大きく、どのタイミングで、どこに投資すれば良いのか、想定したリターンは得られるのかなど、経営者の先行きへの不安は小さくありません。

しかし老朽化した設備に新たに投資をしたとしても新規ホ



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

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署マネージャー歴任)、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がける。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、等も手がけると同時に、講演・セミナー・執筆などの実績も多数あり。

テルの進出を迎え撃つには魅力が不足し、結局、設備投資はしたが経営的には想定したほどの投資効果は得られなかったというケースも多々あります。要するに集客や売り上げアップのための投資ではなく、安全確保や施設維持管理のための投資を優先せざるを得ないからです。利用者からみれば競争力のアップというよりも、マイナス分を±0にするだけの投資と見られてしまいます。もちろんそれも重要なことに異論を挟む余地はありませんが、弊社の立場はあくまでも運営改善によって収益改善を実現する会社です。その立場では、やはり「設備に対する投資よりも人に対する投資」が優先されるべきであり持続的な効果を得ることのできる投資であると考えています。

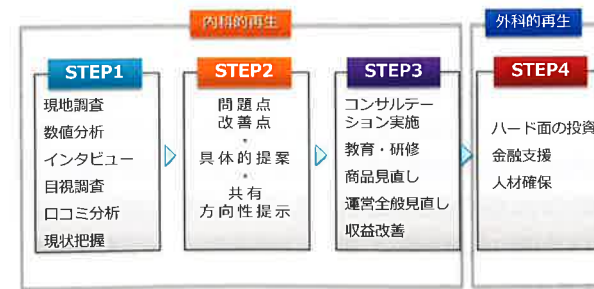
抜本的な業務改善の抵抗勢力は固定観念

人材不足・人手不足が深刻な問題となっているなか、同じスタッフが同じやり方をやっていたのでは、何ら解決にはつながりません。しかも施設は古くなり、かつ新規出店が増え、経営的に改善する要素を見出すことはできません。

現状の深刻な人手不足を解消するためには業務に対する考え方自体を抜本的に変えていく必要があります。業務の効率化と言えば簡単ですが、実際にそれを現場で実行しようとすると思わぬ抵抗勢力が現れます。その抵抗勢力の最たるものが「固定観念」です。

現場スタッフに「なぜこの業務をやっているのか?」という質問をすると答えの多くは「いままでやっているから」となります。そこで「この業務は必要だと思いますか?」という投げかけをすると多くの場合は「必要ない」となり、「では、やめてしましましょう」ということになります。これは弊社が運営に精通しているためできる最もシンプルな業務改善であり、弊社が外部の人間だからこそできる業務の棚卸です。

■コンサルティングフロー：現実的な内科的再生を経て外科的再生へ



ホテル経験者よりプロのマネジメント

私たちがさまざまな施設をお手伝いさせていただく中で、成果を出す経営幹部(マネジメント)にとって重要なことは、

業務に精通していることよりもむしろその奥にある本質的な人としての魅力がポイントであると思っています。

総支配人などトップマネジメントのポジションでさえ、必ずしもホテルの経験が必要ではないのかもしれないという事例をご紹介したいと思います。

私たちがコンサルティングに入ったあるホテルチェーンの総支配人の事例です。一つのホテルの総支配人は大手ホテルなど複数のホテル経験があり現場経験も豊富でした。それなりに経験と実績がある分、地域性や施設特性などを考慮せず、部下たちにも自分自身の限定的な経験をもとに上から目線で指導を行っていました。その結果いままでのやり方の全てを否定することが改革することだと勘違いし、次第にスタッフもやる気を失ってしまい、退職者が続きそれにもなって業績も悪化していったという事例がありました。

一方、別のホテルの総支配人はまったくの異業種出身。ホテルの実務のことは何も分かりません。しかし彼は、スタッフの話をよく聞き、スタッフを信用し、任せる。現場の若いスタッフの名前を覚え積極的に声掛けをする。結果、スタッフたちがみるみるやる気を出し、新しい総支配人となってからそのホテルは顧客満足度のアップと共に、業績の改善も進みました。私自身もかつて同様の経験をしたことがあります。異業種である親会社から派遣されてきた社長がとて人心を掌握するのがうまく、業績とモチベーションが向上したことです。また最近ではホテル経験者以外を積極的に採用し成功している新たなホテルの経営・運営スタイルが出てきて始めています。

大切なことは「脱・固定観念」

先ほどの事例のように、「総支配人はホテル経験がなくてはならない」、「ホテルはこうあるべきだ」、「この仕事のやり方はこれがベストだ」など、いつまでもこういった考え方では、深刻な人手不足、マーケット環境や技術革新が進んでいる中では置いて行かれてしまいます。固定観念を脱却し、客観的に現状把握をして環境の変化を受け入れていくことが生き残っていくうえでは重要です。そのためには柔軟性はもちろんですが、新たな情報収集や自身の勉強などが必要となります。

人手不足をどのように克服するか

「人手不足」もかつては「人材不足」と言われていたましたが、いまや「人」自体が確保できない深刻な状況です。地方の観光地などでは人手不足から予約を制限するような状況もはじめています。このような状況になると仕事のやり方や仕組みを抜本的に変革する必要があります。業務の無駄の発掘やIT化の促進およびスタンダードの見直しなどをする一方

ホテルリノベーション総論

で、スタッフの生産性をアップするための人事制度や教育研修の重要性が増してきていることは周知の通りです。この取り組みにいち早く着手した企業が今後生き残る上では重要な差別化要素ではないでしょうか。労働集約型産業と言われる宿泊業において最重要課題は「人材育成」「能力開発」「意識改革」です。

どんなに設備投資による施設改装をしても施設の価値はそこで働く「人」によって大きく左右されます。さらには接客のよし悪しで収益も左右されることを考えると設備投資の総額の一部を人材育成に充てるのが、設備投資に見合った収益を確保するためにも極めて合理的な判断であることは明らかです。適正収益を確保するための考え方は、「教育訓練→技術力のアップ→プロ意識の醸成→顧客満足向上→集客力のアップ→収益の向上」、そして組織運営、リーダーシップ、職場の魅力、コミュニケーションという至極当たり前のことを確実に実行することができる組織や環境を作ることであり、それらをサポートすることが弊社の役割でもあります。

辞めない会社をつくる

人は、給与も少なからず大切なのでしょうが、チームワーク、コミュニケーション、リーダーシップなど、職場環境におけるさまざまな要素の影響を受けます。スタッフが退職したらまた採用コストをかけて募集を行い、再度戦力になるための教育をするのか、それとも、いまいるスタッフに若干の投資をし、長く働ける職場環境を作るための努力をするのか。後者が得策であることは言うまでもないことです。もちろん、人に対する投資のみならず業務改善や効率化に対する投資も重要となってきます。実際、私たちがお手伝いをさせていただいているホテルでも、経営者やスタッフの資質または職場環境が事業再生や業績向上に大きな影響を与えることを強く感じています。ハード面だけが良くて、最終的にそこで働く人（ヒューマン）や仕組み（ソフト）が良くなければ、お客さまは離れていってしまうものです。

作業効率アップの観点からみたリノベーション

スタッフの業務量を軽減することも施設改装の際には重要な検討要素です。一つの作業に要する時間短縮を導線や収納スペースなど検証することにより効率アップを実現することが可能となります。例えば、厨房からの客席までの距離やパントリーの場所・機能などの検証を行い、顧客満足度をアップしながらも作業効率の改善につなげることを目指します。

弊社がサポートした西日本地区の有名観光地でのリノベーションの事例では、和風の個室食事処と宴会場を廃止して、

開放的なオープンキッチンを導入し、バルコニーと一体化したオールデイダイニングレストランに改装、料理メニューも典型的な宴会料理だったものを全面的に見直した結果、1泊2食の平均販売単価が改装前は1万2000円程度だったものが、1万6500円までアップし、個人客比率も40%だったものが改装後は70%までアップし、収益が大きく改善されました。また飲食部門の1カ月の全スタッフの総労働時間が20%程度減少し、人件費の圧縮にもつながった事例もあります。作業効率アップという意味においては、客室清掃効率なども重要となります。使用する材質や客室レイアウト、またはストックスペースなども大きく影響してきます。またフロントロビーのリノベーション際には「フロントカウンターの位置をどこにするか」、「エントランスからの角度をどのようにするか」、「スタッフがフロントカウンターからロビーに出ていきやすいか」、「カウンターの高さは女性スタッフでも無理なく使いやすいか」、「フロントカウンター内に十分な備品類の収納スペースやお客様荷物の保管スペースが近くにあるか」、なども作業効率的にはとても重要な要素です。

運営現場から見た訪日外国人の実態

弊社は日本各地の宿泊施設とお取引をさせていただいている関係で、さまざまな地域に行く機会があります。札幌、東京、大阪、京都、福岡、沖縄といった主要観光都市、さらには地方の中核都市やリゾート地など幅広くマーケットの実態に触れる機会があります。

大都市圏や主要観光都市においては訪日外国人旅行者の増加を受け、かつてないほどの活況を呈していますが、一方、観光資源の少ないうえに観光行政が遅れている小規模都市または温泉観光地などでは残念ながら訪日外国人の押し上げ効果はまだ出ておらず、依然として限られたマーケットの奪い合いを行っていることも事実です。

最もここでのいうホテルとは宿泊部門のことであり、会議・宴会・婚礼・レストランに関してはこの限りではありません。地方都市のホテルでは宿泊部門以上に宴会や婚礼の売りに依存しているホテルが多くあることも、訪日外国人の増加が経営に与えるインパクトが少ないという理由でもあります。また魅力的な観光資源があったとしても、大都市圏周辺の観光地では日帰り需要が多く、宿泊には至らないケースも見受けられます。

例えば九州地域の某都市などは、大型クルーズ船の寄港により統計上は明らかに訪日外国人が増えていることにはなっているが、地域の宿泊稼働全体を押し上げる効果には至っていないという実態もあります。

訪日外国人による急激な売り上げ増

一例ではありますが、北海道道東の観光地においてはかつて冬期間はほとんどお客さまがいない開店休業状態が長年続いていましたが、近年アジア系のインバウンドの急増で冬期間でも客室稼働80%、しかも外国人比率60%超というホテルもあります。一つ歯車がかみ合うとインバウンドの集客により一気に売り上げ増が見込めるという例ですが、逆にインバウンドへの依存度が高くなりすぎると国内客が離れてしまうというリスクがあることも事実です。そのホテルでは接客スタッフに外国人を積極的に雇用し、レストランなどは半数以上がアジア系のスタッフで占められていました。もちろん、何もしないでインバウンドが増えたわけではなく、アクティビティの充実や大自然の魅力のアピールなどの経営努力が奏功していることも言い添えておきます。

これからのホテルに必要な考えかた

東京オリンピック、インバウンドの増加、新規開業ラッシュ、人手不足、経年劣化対策、などなどさまざまな環境が宿泊産業を取り巻いています。その中で勝ち残っていくためには、他と競合するという考え方ではなく、「独自化路線を追求する」ということではないでしょうか。もちろん、ITの積極的導入も重要です。SNSの有効活用も重要です。アメニティの充実も重要です。

一方でそのホテルに宿泊したくなる、もう一度行きたくなる、その要素はなにか？同じような立地条件、同じような機能、同じような客室面積、同じような築年数。ハードウェアは変えようがありませんが、ソフトウェアやヒューマンウェアは常に進化させることが可能です。そこには「人」が作り出す普遍的な付加価値であるホスピタリティが求められます。そして独自化路線のためのキーワードは「脱・固定観念」です。

ホスピタリティマネジメント(株)創業15周年にむけて

弊社は2018年4月で創業15周年を迎えます。ホテル業界を取り巻く環境は年々大きく変化し、弊社もその変化にともなって受注業務の傾向やクライアントが変わってきています。

かつては経営再建、収益力改善、運営改善、事業分析、マーケット調査、などをメインにやってきましたが、2014年ごろからは新規ホテル開業支援や業務改善・教育研修の需要が多く、新たな領域を広げてきています。時代時代にあったニーズに柔軟な対応をすることも重要ですが、変わってはいけな

いこと、普遍的で大切なことであるホスピタリティマインドを常に大切にしています。これからは「基本に忠実に、力を蓄えつつも、先への布石を打つこと」を心掛けていきたいと思えます。弊社が創業当時から大切にしている「誠実」「謙虚」に関しても引き続き大切にしていきたいと思っています。

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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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) サービス品質調査 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

実績紹介

主要な業務実績およびお取引先一覧

収... 収益改善、事... 事業評価、営... 営業計画、新... 新規開業、各... 各種研修

運... 運営受託(総支配人派遣)、マ... マーケット分析、ミ... ミステリーショッパー

業種	取	事	営	新	各	運	マ	研
旅行中および過去の業績の一部紹介(一部)								
熊本県観光リゾートホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
ユアライン系ホテルグループ	○	○	○	○	○	○	○	○
大手電通系ホテルグループ	○				○			○
大手チェーンホテルグループ	○				○			○
大手不動産系ホテルチェーン	○			○	○	○	○	○
大手リゾートホテルチェーン	○	○	○	○	○	○	○	○
店舗ホテルグループ	○	○	○	○	○	○	○	○
北海道内のシティホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
広島県内の大型観光ホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
熊本県内の大型観光ホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
熊本県内のシティホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
熊本市内のシティホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
東京市内の複数の大手ホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
茨城県内のホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
静岡県内のホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
山梨県内の高級旅館	○	○	○	○	○	○	○	○
長野県内の複数の温泉旅館	○	○	○	○	○	○	○	○
広島県内のシティホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
広島県内の老舗旅館	○	○	○	○	○	○	○	○
四国県の大型観光ホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
九州の観光ホテル	○	○	○	○	○	○	○	○
大手国内不動産デベロッパー	○	○	○	○	○	○	○	○
外資系ファンド	○	○	○	○	○	○	○	○
外資系不動産デベロッパー	○	○	○	○	○	○	○	○
大手銀行系コンサルティング	○	○	○	○	○	○	○	○
金融機関(都市銀行、地方銀行各)	○	○	○	○	○	○	○	○
大手旅行代理店	○	○	○	○	○	○	○	○
高級料亭	○	○	○	○	○	○	○	○
東京都内の複数のブライダル施設	○	○	○	○	○	○	○	○
東京都内の複数のレストラン	○	○	○	○	○	○	○	○
地方都市のデベロッパー(新築建築)	○	○	○	○	○	○	○	○
会計事務所、弁護士事務所との連携	○	○	○	○	○	○	○	○
地方自治体の雇用促進事業団	○	○	○	○	○	○	○	○
地方自治体の中小企業支援協議会	○	○	○	○	○	○	○	○
地域の共済組合の宿泊施設	○	○	○	○	○	○	○	○
ホテル新規開業&運営コンサル＆リニューアル	○	○	○	○	○	○	○	○