

HOTELERES

週刊 ホテルレストラン

2016 **12|2** ¥1950

特集 本誌独自調査

全国ホテルオープン情報

特別企画 2015年度 主要15ホテル経営分析
PART2 安全性

TOP INTERVIEW

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



TOP INTERVIEW

誠実さ、信頼関係に重きを置いた仕事で着実に成長

変わること、変わらないこと、 それぞれを大切にしながら描く 新たなビジョン

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

ホテル業界に特化したコンサルティング企業として13年。2003年にわずか4名で創設されたホスピタリティマネジメント(株)は、着実にその信頼を得ながら今や17名のスタッフを抱えるまでに成長をし、更に今後の成長のため新体制の構築を行なった。

通常、同社のような業界特化型のコンサルティング企業は「期間契約主体のコンサルティング事業が中心」、かつ「業界特化型」という特性から多人数の組織体での事業継続が難しいことは同業他社の現状が示している。ところが、同社は時を重ねるごとにその組織を拡大し、それに合わせてより多くの企業からの信頼を得ることに成功をしている。

本インタビューでは、同社の着実な成長の理由、および現在の取り組みや今後のビジョンについて、同社代表取締役社長の菅野潔氏に聞いた。

聞き手 本誌・岩本大輝 撮影 林正

スタッフは全員ホテル現場出身者。

課題抽出から実行段階まで、 現場出身だからこそその強みを発揮

—まずはホスピタリティマネジメントについてご紹介をお願いします。

ホスピタリティマネジメントは2003年に創業をした、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、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。

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を見つけことが可能です。また実行段階ではスタッフを上手に巻き込みながら、最終的には自立までできるサポートを行ないます。

弊社では業務フローの見直しのためスタッフがレストランの現場に立つこともあれば、夜勤のシフトに入ることで珍しいことではありません。

内科的再生と外科的再生

弊社ではよく「内科的再生」、「外科的再生」という言葉を使うのですが、「外科的再生」というのは設備投資や債権放棄などによって再生を行なうもの、「内科的再生」というのはその企業の経営者、スタッフの意識や考え方を変えたりスキルを向上さ

せたりすることで再生を行なうものを意味し、弊社ではお客さまの状態に合わせてそれらを適切に組み合わせて行なえるのも特徴です。

例えば、地方銀行様からご相談をいただくような再生案件の場合、基本的にその施設というのは財務的に厳しい状況にある案件がほとんどで、設備投資をして、というのは現実的ではありません。その場合弊社では、

- ① まずデューデリジェンス（事業の客観的な実態把握）をして課題の抽出と原因を特定
- ② その後それをまとめた具体的な改善提案（方向性）内容の共有と同意をいただく
- ③ その後販売手法の強化・商品の見直しや意識改革、教育による能力アップによって再生を行なう

といったプロセスで事業再生を実行していきます。これら一連の内科的再生だけでほぼすべてのケースにおいて一定の収益は改善しています。

その後、意識面も含めて準備が整った段階で再生に拍車をかけるべく設備投資なども考慮に入れ、金融機関との交渉などを行なうこともあります。

13年の豊富な経験が案件成功につながり、 信頼につながる

—ところで、2003年の創業ということで、これまで手掛けられた案件はどのくらいになるのでしょうか？

再生案件だけみると今年は40～50施設のサポートをし、13年間ではおそらく300～400件程度にはなるのではないのでしょうか。実績は開示可能な範囲で情報公開をしています。

ホテルはその多くが人の関わる部分ですから、正論だけを振りかざしてはなかなか現場は変わりませんし、それでは結果につながることはまずないでしょう。その点弊社には経験豊富なスタッフが多数おり、それが案件の成功につながっているというのは明らかに感じていますね。結果、それがお客さまとの信頼関係につながる。これは弊社の非常に大きな強みであると考えています。

**新規案件が増加するも、
リピーターが圧倒的に多いのが
HOMA の特徴**

—ここ数年都市部を中心にホテル業界に

追い風が吹き、既存事業者が拡大を目指すことはもちろん、新規参入を考えるさまざまな事業会社も増えています。そのような中で、御社にも多数の相談が来ているのではないかと思います。

そうですね。ここ数年は年を経るごとにさまざまな案件のご相談をいただくことも増えてきており、今年はこれまでで最も多くの案件をお手伝いさせていただけるようになりました。

ただ、確かに新規のご相談も増えていますが、弊社の場合、一度お仕事をさせていただいてから、その後継続してお手伝いをさせていただき、いわゆるリピーターのお客さまというのが多いですね。これは弊社の特徴であると感じています。

—御社ではどのような案件を手がけていらっしゃるのでしょうか？

冒頭にお話をさせていただいたような再生案件や、収益力向上、デューデリジェンス、マーケット分析、営業計画支援、各種教育研修、ミステリーショッパー、業務改善など多岐にわたります。

最近ではホテル業界に新規参入をされたという開業サポートのご相談や、既存のホテルチェーン様では最近の単価上昇に伴いソフトウェアおよびハードウェアのクオリティー向上に力を入れたいということで、さまざまな教育研修やリノベーションなどに関するご相談をいただくことが増えています。

また、先ほどお話をしましたリピーターのお客さまにおいては、全国にホテルを展開されているチェーン様のクオリティーの維持・向上を目的とした研修であったり、新規出店が続いていらっしゃる企業様のマーケットリサーチなどがあります。

**信頼関係の構築を大切に。
それが結果としてリピートにつながる**

—リピーターのお客さまが多くいるからこそこれだけ多くのスタッフを抱えられるのだと思います。その理由はどこにあるのでしょうか？

これは私たちが答えられる質問ではありませんが、弊社で最も大切にしているのが対価以上の価値提供、そして信頼関係の構築です。

弊社にデューデリジェンスをご依頼いただく多くのお客さまが、そのレポートのクオリティーとボリュームに驚かれると同時にご評価をしてくださります。私たちはホテル・旅館業界に特化したコンサルティング企業ですから、もし私たちの仕事のクオリティーがお客さまに満足いただければ、狭い業界ですから、それが口コミとして広がり私たちの仕事は無くなってしまいます。誠実に対価以上の仕事をすれば、それはお客さまとの信頼関係にもつながり、結果としてリピートにもつながっているのではと考えます。

信頼関係という点では、もう一つあります。再生案件の場合、その再生の成否はクライアントである施設の経営者やスタッフの皆さまとの信頼関係にかかっていると言っても過言ではありません。仮に私たちが本当に正しいことを言っていたとしても、クライアントから信頼をされていなければそれは正しく実行されず、結果として失敗に終わるでしょう。

私の場合、まずクライアント、それは特に経営者や幹部スタッフであることが多いのですが、彼らとの信頼関係の構築を第一に考えます。徹底的に話し合うこともあれば、徹底的に飲み明かすこともあります。

**数を追わない。
できないことはやらない**

また、私たちは案件の数を追うことはしません。一度に多数の案件を抱えたり、できないことなのにできると言っただけを追ったりすれば、その分瞬間的な売り上げは上がるかもしれませんが、仕事が雑になったり、期待した結果を出せなかったりして、最終的に信頼関係を失うことになります。

また、よくあるのが案件数を追うためにコンサルティングパターンをつくって、どのクライアントにも当てはめようとするやり方ですが、それは結果として成果や信頼関係につながるこ

とはないと思っています。

私たちは手間も時間もかかりますが、すべて個別に提案書を作成し個別の調査方法で、個別の課題を抽出し、個別の改善プロセスを構築し実行しています。それが結果につながり、信頼関係につながっているという自負はありますね。

**変わらなくてはならないこと、
変えてはいけないこと**

—ところで、この度新体制に移られたということで、その目的について教えてください。

弊社は創業時、4人の会社だったのですが、今では17人と、決して大きくはありませんが、着実にスタッフが増え、成長しています。また、今後もさらに増えていくであろうことが予想されますし、そして30代の、弊社としては若いスタッフが入社増えている中で、今後の中長期的な発展の基盤を整備しなくてはという考えがありました。

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私たちが積極的に学び、変化・進化をしてい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、誠実さというのは変わってはいいません。


変えるべきことは変え、変えてはいけないことは変えない。それをしっかりと守り続けるための新体制であるとも言えます。

—今後のビジョンについて教えてください。

宿泊産業は景気が良いなんて言われていますが、それは大都市圏のホテルや有名観光地でしかなく、地方に行けば数多くの苦しんでいらっしゃる施設があります。日本が観光立国を掲げるのであれば、まさに地方の活性化は重要なところであり、そこにもっとお役立ちできるような立ち位置をしっかりと確立していきたいと思っています。

また、少しずつではありますが、業界でも認知をいただき、弊社のホームページなどを通じた新規問い合わせや既存クライアント様からの紹介などで現在さまざまな案件をいただいておりますが、これまで続けてきた「実績→信頼→紹介」という営業スタイルは変わらないように、客観性と誠実さを大切にしていきたいと思っています。

Profile
菅野 潔 氏 Kiyoshi Sugano
都ホテル東京、ホテル西洋銀座（開業準備室、オペレーションセンター、宿泊予約セールス&マーケティング、事業開発室の各マネジャーを歴任）、その後セゾングループとNTTの共同事業である国内初の総合会員制ホテル・ウラク青山の開業に参画し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式会社を設立。ホテル・旅館・レストランの経営改善、経営再建および開業サポート、ホスピタリティ産業に携わる人材能力開発教育を実施。現場と経営者の双方の視点から運営・経営を見、ホテル・旅館・レストラン、ホスピタリティ産業全体の経営全体の改善のためのサポートを行なっている。



時代の変化に対応しながらも、
「誠実さ」、「真摯さ」、「信頼関係」
といった大切なものは失わない

ホスピタリティマネジメント(株)

常務取締役

寺田 敏明 氏

「意識」、「知識」、「技術」の中で
「意識」を変える研修が専門の一つ

—寺田さんのホスピタリティマネジメント(以下「HOMA」)の中で特に専門領域とされている部分について教えてください。

現在は経営改善も含め幅広い業務を担当していますが、私は料飲出身のため、どちらかというと料飲関係が得意分野ですね。

ただ、すでに13年もコンサルティング業務を行なっていますので、教育・研修という分野も多く手掛けています。その中でも、ホスピタリティマインド研修を導入研修として実施しているのですが、そちらもご要望が最近多いと感じています。

ホスピタリティマインド研修というのは研修を通じて、スタッフの「意識」部分を変える研修です。教育の中では、大きく分けて「意識」、「知識」、「技術」と三つの重要な要素があると思うのですが、どれも欠けてはならないとは言え、意識は全体のベースとなる非常に重要な部分です。意識を改善せずして知識や技術を磨いても根本的な部分は解決しません。しっかりと意識というベースをつくった上に知識と技術が乗ることで研修は大きな成果を発揮します。

—知識や技術はさまざまな情報でも得られるかもしれませんが、「意識」部分は簡単には変えられるものではないですね。

そうですね。全員がガラッと変わることは希ですが、変わる人は大きく変わります。そして、そういう人に周りが影響をされて、結果として組織が変わっていくのです。また、研修は通常ホテルや旅館の社員の方だけではなく、アルバイトスタッフの方はもちろん、客室清掃や配膳会の方、警備員の方など、そこに関わるすべてのスタッフの方に受けていただきます。もちろん、経営陣にも加わっていただきます。

これはなかなか言葉では説明が難しいものなのですが、実施させていただいた企業様には非常に好評です。ただ、たった一度の研修でその効果が持続をするわけではないので、継続的な研修や研修後のチェックというのも欠かせません。

共に現場に立ち、同じ目線で伝えるから
伝わり、信頼関係と結果にもつながる。
結果、一年契約が、一年で終わらない

—数あるホテル業界のコンサルティング企業の中で、HOMAのほかにはない強みはどこにあるのでしょうか？

その点は明快で、全員がホテルの現場出身者であり、全員が現場に入れるということですね。それが結果としてお客さまで

あるホテルや旅館のスタッフの方と近い距離になれますし、一緒にやっていくという雰囲気もつくれます。ときには現場の方が「●●だからできない」と言ったとしても、「こうすればできるのではないか」とはっきりと言うこともできます。

さらに、現場の皆さまの気持ちも理解していますから、ただ正論を振りかざして「これをやってください」「こうすべきだ」と言うのではなく、「苦しいのは分かります。しかし、これだけはどうしてもやっていただかないといけないのです」「一緒にやってみましょう」と言うこともできるのです。

今でも現場に入ることはよくあります。先日朝六時から現場に入りました。そうすることで目線を同じにして、だからこそ言うことが伝わる。皆さん最初は「コンサルタントだ」と構えます。しかし、現場で一緒に汗をかき、同じ目線に立つことで、皆さんの気持ちも、提案の受け取り方も変わってきます。

さらに、私たちはお客さまをパターンに当てはめるようなコンサルティングは全くせず、それぞれの現場の実情にあった個別のご提案をさせていただきます。企業の文化、オーナー様の思いをできる限り汲んだ上で、目指すべき方向に進んでいく。だからこそ信頼関係が築けますし、結果につながります。

そのせいか、弊社ではもともと一年契約でスタートしても一年で終わることは少ないというのも特徴だと思います。中には10年間近くサポートしている企業も複数あります。ホテルや旅館の規模によってはコンサルフィーが相当な負担になっているはずですが、契約を継続していただけるということが弊社の実績であり、信頼のバロメーターになっているのではないかと思います。その信頼に期待以上の結果で返すことがプロとしての役割であると自覚しています。

変化に対応しつつも、大切な部分を変えない

—今回新体制となったわけですが、その中で寺田さん自身が目指すビジョンについて教えてください。

この度、常務という立場になり身も心も引き締まる思いであります。ここ数年でテクノロジーの進化、そして若い世代の台頭、インバウンドの増加など私たちを取り巻く環境は大きく変わっています。当然、それによってマーケットニーズや価値観も変わりますし、提供すべきサービスも変わっていると感じており、そこにはしっかりと合わせていきたいですね。

一方で、誠実さ、真摯であること、信頼関係といった部分は変わってはいけないと思っています。新しいスタッフが増えてく中でも、その部分は橋渡しとしてしっかりと伝え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が 評価されてきた大切な部分を しっかりと守っていく

ホスピタリティマネジメント(株)

取締役

山森 好高 氏

運営目線まで落とし込んだ市場調査が強み

—山森さんのホスピタリティマネジメント（以下「HOMA」）
の中での専門領域を教えてください。

私は案件自体は幅広く担当をしますが、ボリュームでは市場調査が多くを占めています。新しくホテルを開業する場合、リニューアルをする場合のリサーチもありますし、再生案件の場合でも市場調査をして、ポテンシャルを探るといったケースもあります。エリアも都市部のみならず北海道から沖縄まで幅広いですね。

—市場調査自体は競合も多いと思います。その中で HOMA が評価されている点、強みはどこにあるのでしょうか？

私たちは運営に特化したコンサルティング企業ですから、収集したデータや情報を運営という観点でより現実的に分析することができます。また、情報の収集においても運営の視点を持ちながら入念に、深掘りをしてリサーチしますので、その点は競合他社と比較して大きな強みと言えますね。

特にお客さまが開業ホテルのターゲットやポジショニングのイメージをお持ちの場合、参入を考えている領域が実際のマーケット（顕在的、潜在的）の中に十分なポテンシャルがあるかどうかは重要です。そういったより詳細な、深掘りしたリサーチができる点は評価をいただいていると自負しています。

現場出身者ばかりだからできること

—山森さんが考える HOMA の強みについて教えてください。

全員が現場出身であることから、例えば売上げが下がっているとか、経費が高いとか、そういった表面的なことだけではなく、「なぜそうなっているのか」という原因を追究し、さらに「どうすればそれが解決できるのか」というのを具体的な手法まで落とし込んだ提案ができるのは大きな強みですね。

また、お客さまとの信頼関係づくりという点も弊社の強みではないかと感じています。やはり現場出身者と言うと、皆さんも心を開いてくださり、親しくなりやすいですね。その上、提案内容も現場を経験していない方が作られるものとは違い、経営者だけでなく現場の皆さまにとっても理解・受け入れがしやすいものになっています。デューデリジェンスのレポートにお

いても、運営の目線まで落とし込まれていて、非常に納得していただけるケースがほとんどです。

最終的には自立できるように 現場のスタッフを巻き込んでいく

—山森さんがコンサルティング案件において重要だと考えていらっしゃる点について教えてください。

「お客さまが何を望んでいらっしゃるのか」というのをしっかりと見極めるということですね。例えば「売上げを上げたい」という相談があっても、売上げを上げるためにはいろいろなアプローチ方法があります。地方案件では旅館の案件もありますが、オーナー様によっては単価を下げたくないと思われている方もいます。それであれば、何ができるのかを一緒に話し合っただけで探っていく。どうすればそのオーナー様が、そしてスタッフの皆さまがハッピーになれるのか、そういった根幹の部分突き詰めていくことは常に意識していますね。

また、必ず現場のスタッフの皆さんを巻き込んでいくことも重要です。私たちが考えて、これをやりなさいといった方が簡単に改善できるということも多くあります。しかし、私たちが去ってしまえば元に戻ってしまうのでは意味がありません。最終的に売上げを作っていくのは現場の皆さんなので、組織として自立できるように現場のスタッフの皆さんを巻き込んで一緒にやっていくということは大切にしています。

HOMA が評価されてきた大切な部分を守っていく

—取締役として HOMA の経営に携わることにもなります。山森さんとしてのビジョンについて教えてください。

私も入社して 10 年になりますが、入社した当時は 5 人しかいない会社でした。ところが、今では 17 人の体制となっており、いただく案件の数も多くなり、そういった中で、私たちがこれまで評価をいただいた大切な部分が薄れてしまっていることはありません。宿泊業界に特化したコンサルティング企業ですから、非常に狭い業界の中で、一度お客さまからクレームをいただければその企業からは二度とご相談が来ることはないでしょうし、評判も落ちてしまう可能性だってあります。

そういったことがないように私自身も率先をしながら、会社を支えていくことが私の役目であると考えています。