

HOTELERES

週刊 ホテルレストラン

2018 **1|5・12** 合併号 ¥3200

観光大国へ

2018



Kiyoshi Sugano

〈プロフィール〉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、ホスピタリティー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、ホスピタリティー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。

やるべきことはただ一つ、「結果を出す」こと。
**“謙虚”と“信頼”を大切に、
 15周年を超え、未来へ**

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

ホスピタリティマネジメント(株)はホテルや旅館、レストランなどホスピタリティー業界に特化したコンサルティング企業。この業界のコンサルタントというと、多くは個人事業主が中心で、自身の経験をもとにコンサルティングを行なうケースが少なくない。しかし、同社は「個人の主観だけに頼るのは危険である」とし、すべてのプロジェクトは複数の人間が担当、特に最初のデューデリジェンスは最低三人以上で行なうことを徹底している。その結果、多くの企業からの信頼を得て着実に拡大し、15年目を迎える今年、おそらく業界特化のコンサルティング企業としては最多の、18名のホテルの現場出身のコンサルタントを擁する企業にまで成長している。しかし、同社代表取締役社長の菅野 潔氏によると同社に寄せられる案件はここ数年急増しており、それでも受けられない案件が数多くあるのが現状であるという。

「ここ数年、本当に多くの企業様からさまざまな種類のご相談をいただけるようになってきました。しかしその結果、大変失礼ながらお受け出来ない案件も多く、人員の充実などには力を入れています。一方で、コンサルタントを短期で教育することは難しく、目先の案件を受けるためだけに採用をすれば、結果としてお客さまへご提供する価値、ひいては私たちの信頼を損なうこととなりますので、着実に取り組んでいます」

同社に寄せられる相談は幅広い。新規開業支援、経営・運営改善、事業再生、教育や研修、ミステリーショッパーまで

さまざまだ。菅野氏は、今後運営支援などにも力を入れていきたいと語る。

「複数のホテルの運営支援という形で事業再生、運営改善の成功体験からも、ホテルの運営支援に力を入れていきたいと考えています。弊社がいう運営支援というのはいわゆる運営受託と違い、場合によっては総支配人の派遣などを行ないながら、オーナー様とともにホテル経営の改善に取り組むというものです。オーナー様からしても他社に全てを任せるのではないので、自ホテルの個性を大切にでき、安心しておまかせいただけるようです。マーケットが厳しくなる中で、幅広い視野を持った見地からの運営は重要になってきます。そういったニーズにお応えできるのではないかと考えています」

同社は今年、創業15周年を迎える。新たな節目を迎えるも、同社の姿勢は変わらないと菅野氏は話す。

「私たちがやるべきことはたった一つ、結果を出すことです。今までもそれが評判となり、多くの企業様のお手伝いをさせていただけるようになりました。結果を出し続け、同時に、謙虚であること。“コンサルタント”と聞いて、残念ながら良い印象をお持ちいただけない方もいます。過去にコンサルタントが入り、結果を出せなかった施設に行き、『またコンサルですか』と言われたことも何度もあります。謙虚に、信頼関係を築き、結果を出す。それが今後も変わらない私たちホスピタリティマネジメントの姿勢です」

競争激化の中、人が強い施設は強い

設備投資には積極的なのに なぜ、人に投資をしないのか!

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

日本全国、あらゆる形態の宿泊施設の幅広いコンサルティングを手掛けるホスピタリティマネジメント(株)。小規模地方都市なども回ってさまざまな施設のサポートを行なう同社の代表取締役社長 菅野 潔氏はマーケットの現状と今後をどう見ているのか。

**訪日外国人旅行者の増加は、
まだ地方都市には影響が及んでいない**

私たちホスピタリティマネジメント(株)はホテル業界出身者が集まったコンサルティング企業として、エリアでは北海道から沖縄まで、施設はラグジュアリーホテルからシティホテル、リゾートホテル、宿泊特化型ホテル、旅館など、そして、コンサルティング領域としては事業再生、収益改善、新規開業支援、顧客満足度改善、マーケット調査、経営分析、ホスピタリティー研修まで、幅広く手掛けているコンサルティング企業です。

弊社は日本全国の施設様とお取引をさせていただいている関係で、私はさまざまな場所に行く機会があります。その視点では東京や大阪、京都、といった観光主要都市、さらには北海道、金沢、名古屋、広島、福岡など、地方都市も訪日外国人旅行者の増加を受け、観光市場として活性化していることは明らかです。

一方、私は中小規模の地方都市も行きますが、例えば関西地域や九州地域の某都市などは、統計上は明らかに訪日外国人が増えている事にはなっているが、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のが実情です。やや手前味噌な話ではありますが、弊社がお手伝いをさせていただいていることもあり、各ホテルの業績は確実に上昇しています。しかし、主要都市で見られるような訪日外国人の増加による宿泊を中心とした大幅な業績良化というのはまだ手応えをもって感じるほどではないというのが現状です。

地方都市は供給の変化もほとんどない

一方、供給面に話を移しますと、こちらも同様に、中小都市においては主要都市で見られるような積極的なホテル開発がほとんど見られず、供給市場に大きな変化がありません。

地方の各ホテルの現状は、宿泊主体型は総じて元気、フルサービスのグランドホテル型のホテルも宿泊は好調だけれども宴会は横ばい、レストラン減少傾向、婚礼は苦戦という印象です。ホテルのある地元にはあまり関係のない宿泊主体型ホテルが好調というのややもの寂しさを感じます。本来の地域密着型ホテル(コミュニティホテル)を活性化させることの重要性を感じています。

地方で民泊の影響を感じることは少ない

一方で、街を歩く外国人は見かける

民泊が急増していること周知のとおりです。しかし一部の観光地や大都市を除き直接的に宿泊需要にインパクトを与えているとは現時点では感じられません。実際、私たちがお手伝いをさせていただいている中小都市の各ホテルの宿泊者に占める外国人比率もそう大きく変化をしていません。

しかし、例えば地域によっては外国人宿泊者がほとんど増えていないにもかかわらず、明らかに街を歩く外国人が増えているのを感じます。彼らが他の都市に宿泊をして周辺観光地に日帰りで来ているのか、それとも通過点として訪れているのかは分かりませんが、外国人旅行者は見かけるけれども、宿泊需要の変化としては感じない、というのが現状の印象です。

**施設に投資をしても、
人には投資をしないという現状**

地方都市のグランドホテルタイプにおいては総じて老朽化の傾向があり、ホテル経営者は次の設備投資に悩みを抱えています。投資額は小さくなく、それをどのタイミングで、どこに投資すれば良いのかなど、先行きへの不安は小さくありません。

そこで私が感じるのは、ホテル経営者の多くは設備投資(ハードウェア)に



は比較的積極的なのに対し、人への投資（ヒューマンウェア）は非常に消極的な姿勢への違和感です。人材不足は都市部も地方も同じ。そのような中で、優秀な人材の確保、現在働いてくれているスタッフの維持は重要なテーマです。

人は、給与も少なからず大切なのですが、チームワークやリーダーシップなど、さまざまな要素の影響を受けます。そこに投資をせず、スタッフが辞めたらコスト

をかけて採用を行ない、再度戦力になるための教育をするのか、それとも、今いるスタッフに投資をし、長く働ける環境を作るための努力をするのか。私は、後者が得策ではないかと感じています。もちろん、人に対する投資のみではなく業務改善や効率化に対する投資（ソフトウェア）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でいるホテルでも、人が事業再生や

業績向上に大きな影響を与えることは強く感じています。ハード面だけが良くても、最終的にそこで働く人や仕組みが良くなければ、ゲストは離れていってしまうものです。

中途半端な経験者より、未経験でもプロのマネジメントが活躍する

最近人材不足が強く叫ばれていますが、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、ポジションによっては必ずしもホテル経験が必要ではないのではないか、と感じることがあります。

あるホテルの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では総支配人はホテル経験者。それなりに経験がある分、各スタッフにも自身の経験をもとに指導を行ないます。ところが、最終的には自身の限定的な経験の押しつけが強く、次第にスタッフもやる気を失ってしまい、それにとともに業績も悪化していったという事例がありました。

一方、ある別のホテルの総支配人は異業種出身。ホテルの業務のことは何も分かりません。彼は、その分スタッフの話をよく聞く。そして、スタッフを信用し、任せる。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スタッフがいきいきと働き、業績も良いホテルとなりました。私自身も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総支配人がとても人心を把握するのがうまく業績が向上したことです。

もちろんホテルの種類にもよりますが、そういった事例があるのも事実です。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はじめています。

最近私が意識をしているのは「脱・固定観念」です。「ホテルだからこうでなくてはならない」といった発想では、マーケットが変化している中で置いて行かれてしまいます。固定観念を持たず、フラットにマーケットの変化を見て、そこに合わせていくこと。そして、何よりも大切なのは、人です。人が強いホテルは強い。今後、人への投資をするホテルが増えることを願っています。