

IT & RENOVATION

IR 年鑑

ホテル・旅館業界 2024 & 2025

IR ALMANAC OF HOTEL & RYOKAN INDUSTRY





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

(株)パレスホテル
専務取締役 パレスホテル東京 総支配人
わたなべ まさる
渡部 勝氏

H.A. アドバイザーズ(株)
代表取締役
あべ ひろひで
阿部 博秀氏

特別 鼎談

三人の識者が語る

アフターコロナのホテル業界について

業務の効率化で利益を増やし待遇の改善が急務

新型コロナウイルスのパンデミックから約3年半、ようやく長いトンネルから抜け出してコロナ前の水準まで業績が回復してきたホテル業界。一方で、円安、エネルギーコストの上昇、物価高による仕入れコストの増大、コロナ禍で流出してしまった人材が戻ってこないなど経営的にも楽観視できない状況に置かれている。コロナ禍から立ち直るいまこそ、これまでの業界の常識を打ち破る絶好のタイミングだと意見も聞かれる。そこでアフターコロナにおいてホテル業界が取り組むべきこれらの課題について解決策を見出すべく、パレスホテル東京 総支配人の渡部勝氏、H.A. アドバイザーズ(株)代表取締役の阿部博秀氏、ホスピタリティマネジメント(株)代表取締役社長 菅野潔氏にお集まりいただき、ご意見を伺った。

構成：星栄悦 聞き手・文：石沢嘉次 撮影：市原浩二
協力：BELLUSTAR TOKYO Restaurant Bellustar



渡部 勝(わたなべ まさる)
(株)パレスホテル
専務取締役 パレスホテル東京 総支配人
東京都出身。1987年に早稲田大学を卒業。同年、株式会社パレスホテル入社。宿泊部、販売促進部国際マーケティングチームを経て、2010年リニューアルするパレスホテル東京の開業準備室副室長に就任。建て替え後、2012年に開業したパレスホテル東京の総支配人に就任。その後、同年3月取締役、2017年3月常務取締役、2020年3月専務取締役に就任。現在に至る。



阿部 博秀(あべ ひろひで)
H.A. アドバイザーズ(株)
代表取締役
1985年に東京大学を卒業後、東京ガス株式会社に入社。1993年コーネル大学ホテル経営大学院卒業後、パーク ハイアット 東京マーケティング部長、宿泊部長を経て、2002年ハイアット本社(シカゴ)でグローバルマーケティングを統括。2006年に日本帰国後、日本ハイアット代表として新規ホテル開発、国内ホテルの運営を統括。2017年香港アジア・パシフィックの副社長として150ホテルのレベニューマネジメントを担当。2020年ハイアット退社後、H.A. Advisors, Limited を設立。ホテル運営会社、大手デベロッパー、不動産会社のアドバイザー、コンサルティングに従事。立教大学特任教授。



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、事業開発室などの各部マネジャー歴任)、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、マーケティングリサーチなどを手掛ける。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なども手掛けると同時に、講演・セミナー・執筆などの実績も多数あり。

ホテルの業績はコロナ前の水準に回復するも一方で地域間格差も顕著に

初めに皆さまの自己紹介をお願いします

渡部 1987年に株式会社パレスホテルに入社し、それ以降パレスホテル一筋です。旧パレスホテルを建て替えて2012年にパレスホテル東京をオープンしたときに総支配人になりました。今年5月で開業から12年目に入り、ちょうど干支が一周したところです。

オープン翌年の2013年からはアベノミクスによる観光立国を目指す政策が始まり、毎年インバウンドが増えていきましたから、よい時期に開業できた波に乗れたと思います。そのような中、2020年に新型コロナウイルス感染症

によるパンデミックが起こり、当ホテルも苦しい時期を経験しました。

しかし、この3年半は本質的にホテルの運用を見直すよい機会になり、よりクオリティーを上げるとともに、筋肉質な経営体質になりました。そのため、2022年10月の入国制限緩和でインバウンド需要が急速に回復した中、2023年は「選択と集中」をテーマに掲げ、数字的には当社創業以来の過去最高益を出すことができました。一方で人材の課題もあります。価格は上げることができましたが、その価格に見合うサービスを安定して提供できるかが次の課題だと思っています。

阿部 私は新卒で東京ガスに入社し、5年ほどガス関係の仕事をしていました。その後、新宿のパークハイアット東京で東京ガスサイドのプロジェクトチー

ムに入りました。パークハイアット東京ではマーケティング部長、宿泊部長を経験、その後米国シカゴのハイアット本社でマーケティング、日本ハイアットでホテルの新規開発と運営、香港のアジアパシフィック本社ではレベニューマネジメントの仕事をしていました。ハイアットで合計30年ほど働いた後、4年前に香港で独立し、ホテルのアドバイザー業務を行うH.A. アドバイザーズを立ち上げました。現在はクライアントの半分がホテル運営・経営会社、半分がホテル開発のデベロッパー・不動産会社さんです。また毎週末、立教大学のビジネススクールでホテルマネジメントを教えています

菅野 私はホテル業界に入って43年経ちます。大きなターニングポイントとなったのは1986年にホテル西

洋銀座の開業準備室に参加させていただき、日本初のラグジュアリーホテルに関われたことです。その後、UrakuAoyama というメンバー制のホテルの開業を担当しました。企業のトップマネジメントが東京都内で健康管理ができて、顔を指されずにのんびりできるホテルをつくりたいとのことで、開業コンサルタントとしてホテル西洋から出向し、そのまま総支配人に就任しました。

2003年にホスピタリティマネジメントを創業し、新規開業から事業再生、運営改善、教育研修、業務の効率化などさまざまな案件を手掛けてきました。私たちはコンサルタントという認識はあまりなく、現場のサポートという意識で取り組んでいます。ちなみにここ半年間はミステリーショッパーや研修などのご依頼が急増しています。それは先程渡部さんがおっしゃったように、価格に見合った価値が提供できているかどうかを検証するためであり、少ない人数でどうやって高付加価値を提供できるか、大手のチェーンホテルなどでも真剣に考えているようです。時代々々でわれわれの業務範囲がどんどん変わっていく、そんな印象です。

新型コロナウイルスは収束傾向ですが、ホスピタリティマネジメントやH.A. アドバイ

ザーズが関わっているホテルの業績はいかがですか

菅野 これは地域間格差が大きく出ています。東京、大阪、京都、沖縄などはおしなべて急回復をしている感触です。しかし、地方都市の昔から営業しているグランドホテルや老舗ホテルなどの回復スピードは都会や外資系オペレーターラグジュアリーホテルなどに比べると比較にならないほど遅れています。先ほどのパレスホテル東京の話は何と別世界のようです。そのぐらいの差はあります。地域間格差に加えて、ブランド間格差もあります。マネジメント格差もありますし、セクション間格差もあります。

また、会議、宴会、ブライダル、レストランなどの回復のスピードは宿泊とは全然違いますので一概には言えません。インバウンドを一人も見かけない地域もまだまだありますから。

阿部 主要都市の回復はよいです。RevPARをみると2023年11月時点でほとんどのホテルがコロナ前の2019年の水準に回復しています。その中でも非常によいのが東京エリアです。一方で京都エリアは厳しい状況です。

京都ではラグジュアリーホテルとビジネスホテルのセグメントはよいのです

が、いわゆるミッドスケールセグメント、客室単価でいうと1万~2万円のホテルが苦勞しています。要因としてはコロナ前の2017年から2019年ごろにかけて多くの新規ホテルが開業し、客室供給が59%も増えたことが挙げられます。稼働にしても、東京、大阪、福岡など8割、9割が普通という状況の中で、京都ではそのセグメントの稼働だけが6割、7割いかないぐらいです。全体のピクチャーもあるのですが、京都や金沢などいくつかの都市は稼働的に苦戦しています。

よいものを安くという 考え方から よいものを適正な価格へ いまはその意識改革のとき

次にインバウンドについて伺います。パレスホテル東京のインバウンド比率は現在どのぐらいですか

渡部 インバウンド比率はコロナ前とほぼ変わらず、いまは7割です。稼働はコロナ前よりも10ポイントほど低いですが、単価を上げているので、ボリュームよりも単価の高い顧客層を集客できています。地域別でもアジアエリア20%、欧米40%ほどなのでバランスは取れていると思います。中国からの予約数はまだ多いとはいえませんが、台湾、韓国、香港、シンガポールや東南アジアからたくさんお越しいただいています。

外国人比率が70%を超えると、コロナのような世界的なパンデミックや戦争などの影響があったときのリスクを懸念しませんか

渡部 この価格帯をターゲットとしている以上は外国人ゲストを集客する必要があります。と思っています。

客室料金が高騰していくと日本人が利用しにくくなりそうですね

渡部 人口減少などの課題もあり、日本のマーケットが縮小していく傾向は否めません。日本人に対する価格と外国人に対する価格の提供方法については今後、戦略的に考えていかなければならないと思います。当ホテルでは単価の高い顧客のみにアプローチしているのではなく、長くご利用いただいている顧客の方々にはメンバーシップ制度の料金を提供するという対応もしています。ビジネスボリュームのある企業さまとはコーポレート契約も結んでいますし、セグメントごとに料金設定を決めています。また、フルサービスホテルでFBの売り上げ比率も高いことから、宴会ビジネスに付随する宿泊ゲストにはまた違うアプローチも行っています。

阿部 いまの日本人が泊まれなくなるという話ですが、世界と比較すると日本はまだ安いと言えます。そこを日本人が使えないから価格を抑えることがよいのかという議論だと思います。ドルで考えると東京のホテル料金は160ドルです。ニューヨーク300ドル、パリ360ドルの半分、シンガポール、香港、台北、ソウルより低いです。大阪は110ドルでムンバイ、パリより低く、デリー、ホーチミンシティやバンコクと同じくらいです。

ホテルの料金は他の国では需給で決まるわけですから世界的にもホテル価格は高騰しています。ホテル価格を抑えようとするとホテルのパフォーマンスが上がらず、必要な賃金も上げられず雇用も確保できません。日本人が東京や大阪のホテルに泊まらないという問題の一つの要因は国内の出張旅費規定です。日本企業が出張旅費規定を従来の1万円とか1万2千円などに設定していることがまずは問題で、変えるべきは日本の会社の意識だと思います。

出張旅費や従業員の給料も上げていき、世界標準の物価に近づけていく社

会全体の流れが必要ということですね

阿部 低い方に合わせてはだめだと思います。

渡部 日本はこれまでよいものを安くという考え方でした。これからはよいものを適正な価格で提供していくというようにカルチャーを変えなければなりません。

菅野 私がホテルの現場で働いていたころは、安くするのが企業努力と言われていました。無料で提供するサービスがホスピタリティとされ、その結果、スタッフにしわ寄せがいったのです。給料だったり、労働環境だったり。そういう意味では、適正な利益は絶対に必要です。

一泊5万円、10万円のホテルは国内ではわずか数%です。残りのほとんどのホテルは1万円、2万円の宿泊泊料金でせめぎ合っています。そういうホテルの生産性を上げて労働環境を整えないと、いくら観光が日本の基幹産業だとしてもよい人材が集まりません。語弊がありますが、コロナがよい転換のきっかけになっていることは間違いないと思います。

インバウンド6000万人 時代へ向けサービス業の 社会的な地位向上が 求められる

そのほかコロナ前後の変化をお感じになることがありますか

菅野 お客さま側も変化していると思います。2018年、2019年あたりはインバウンドが3000万人を超え、次は6000万人を目指していました。そこにコロナが蔓延して一気にインバウンドが消滅し、日本人のアウトバウンドもなくなりました。それにより日本人の国内回帰が起きました。もちろん旅行支

援など政府の施策もありましたが、国内にはよいところがたくさんあることを再発見できたのだと思います。コロナ禍でも箱根の高級旅館は予約が取れないほど盛況で、コロナが収束後も行き続けている人も多いです。

地方の体力のないフルサービスホテルに関しては、人がいない、忙しいと言って変えることに対してネガティブだったのですが、いまは変わらざるを得ない状況になりました。先程、コロナ禍で経営が筋肉質になったというお話がありましたが、そこは間違いなく変わっていると思います。売り上げがコロナ前に比べて8割でも利益率で見るとコロナ前を超えているホテルは結構ありますから。次はその利益をスタッフに還元してほしいですね。だいぶ待遇は改善していますが、他の産業と比べてしまうとまだまだ残念ながらというところですね。

ホテル経営者の意識も変わってきていますか

菅野 人件費を上げなくてはならないということはみんな理解しています。それでは原資がどこにあるのですかという話です。コロナ禍ではゼロゼロ融資などがありましたが、いまはその返済が始まっています。コロナ禍で内部留保を吐き出し、さらに銀行からの借り入れをしてきたホテルが、ようやくこれから挽回しようと思った矢先にエネルギーコストや食材コストが上がりました。資金的に余裕のない企業などで人件費を上げなくてはいけないと言われて、現実には難しく、いまが一番苦しい状態なのかもしれません。

地方ではいまだに最低賃金で募集をかけているケースも多いのですが、その理由は既存スタッフとのバランスが取れないからだと言っています。こうした状況を改善するためには、DXなどによる発想の転換や業務効率化などを推進して生産性を上げる必要があ



ります。例えば、10人でやっていた仕事を8人でやり、浮いた二人分の給料を8人で分配するという考え方です。

阿部 コロナ前後で変わったのは、外国人スタッフがフロントやレストランのサービスで目立ってきたことです。以前、外国人スタッフが手掛けるのはハウスキーピングなどのバック部門が多かったのですが、国でいうとネパールやフィリピンなどのスタッフを拝見し、フレンドリーでフレキシビリティもあるスタッフが多い気がします。よい意味でのダイバーシティが進み、それがお客さまに受け入れられているのではないのでしょうか。

そのほか建築費がコロナ前に比べて1.3倍、離島では1.5倍などと高騰しています。コロナ前は建築費が坪単価200万円ぐらいだったのが、いまは250万円を超え350万円などに高騰し、人手不足に悩むゼネコンさんもホテルプロジェクトになかなかコミットできない状況が生まれています。ホテル投資をしたい人は海外の投資家も含めて山ほどいますが、建築費の高騰で計算が合わず、利益を出すためにどうホテル収支の見込みを上げるかということで、ホテルデベロッパーとホテルオペレーターの間でせめぎ合いが行われています。ここが大きな変化だと言えるでしょう。

建築費の高騰はホテル開発の大きなハードルですね

菅野 出店の偏りが激しいのも問題だと思います。東京、大阪、京都などに集中しすぎています。しかも価格帯もあるセグメントに集中しています。客室単価が10万円以上であれば競争はある程度限定的ですが、1泊1万円~3万円のレンジのホテルが過剰に出店すれば、過当競争が起こり、低価格競争に陥る危険性ははらんでいます。そうならないためには、明確な特徴をもたせる

など、手を打つしかないと思います。

ただし、外資系のラグジュアリーホテルができることには大賛成です。例えば福岡にリッツカールトンができ、1泊10万円をしっかりと取れていれば福岡全体のADRが上がっていきます。そうした牽引役や刺激が必要だと思います。加えて外資系が地方に進出するということが、インバウンド目が地方に向くということにつながります。そもそも日本国内には外資系ホテルがまだまだ少ないです。ホテルや旅館など国内の宿泊施設は3万8000軒程度あると言われる中、外資系ホテルの数は300軒程度ですから。

渡部 当社の利益は丸の内のパレスホテル東京と隣接する不動産で占めていますが、これからはホテルをさらに展開していこうと複数のプロジェクトが進んでいます。そのような中、まさに建築コストが急騰し、事業性が合わないぐらいの状況になっているケースもあります。しかし日本の観光産業を考えますと、政府が掲げる目標のインバウンド6000万人を実現するためには、まだまだホテルは必要だと思います。併せてハイエンドのマーケットではホテルスタッフだけでなく、ガイドやタクシーが足りないなどまだまだ改善しなければいけないことが多いと感じています。当社では10カ国16名の外国人従業員が働いていますが、皆とても優秀です。サービスに対するアプローチも日本人とは違いますし、日本語も上手です。今後はもっと採用していきたいですね。

外国人が働く場としてホテルはとてよい場所だと思いますが、なかなか増えないのはどうしてでしょうか

渡部 フロントスタッフですとビザが取れますが、FBのサービス部門ですと特定技能ビザで働いてもらうしかないのです。調理でいうとフランスから料理人として来てもらうには現地10

年以上の経験がないと採用できないなど、かなりハードルが高いです。国の受け入れ態勢がまだまだ整っていないと感じます。

菅野 コロナ前からホテル業界では人材の問題が挙がっています。私が直近で宿泊したリゾートホテルのスタッフほぼ全員外国人で驚きました。主にベトナムとミャンマーから来ているそうです。すごく優秀で日本語はカタコトでしたが、それに対して日本人のお客さんが不満を持つということはないようです。

外国人を採用する際は、いろいろな理由が考えられますが、少なくとも人がいないから、安く使えるからという考え方があるうちはだめですね。東京都内のラグジュアリーホテルで働いている外国人はとても優秀ですが、地方にも優秀な人たちがたくさんいます。そういう人たちがもっと活躍できる場として地方に外資系ホテルが開業し始めたことはとてもよいことだと思います。

ホテル業界全体でもっと政府に働きかけていく必要があるかもしれませんね

菅野 ホテル業界も含めてサービス業の社会的な地位の向上が求められます。その地位は収入に比例すると思います。メディアで上場企業の年収ランキングなどを見ると、ワースト10にホテル企業が複数社顔を出します。それでは優秀な人材を獲得するのはなかなか難しいですね。

渡部 昨年、マクロンフランス大統領が当ホテルにお越しになった際、館内でコックコートを着た総料理長を見かけ、「オー、シェフ」と気さくに歩み寄り話しかけました。フランス料理を日本で広めてくれているシェフに対しリスペクトする姿勢は国内とは全然違うと感じました。大統領自らですよ。

菅野 ロビー活動も必要なのでしょうね。

オーバーツーリズムがホテルに与える影響、課題を感じるがありますか

菅野 オーバーツーリズムの問題はインバウンドだけではなくあります。どうしても需要が集中する盆、暮れ、正月、ゴールデンウィークなどはその傾向が高くなります。企業側の休みの取り方も対策として重要になってくると思います。要するに規制を緩和し、同じ時期に需要が集中することを分散化、平準化することです。そういう意味ではコロナ禍は一つのきっかけになったと思います。在宅で勤務できる、オンラインで会議ができる、ワーケーションができるなど。こうしたことがもっと定着すればよいと思います。

阿部 オーバーツーリズムが発生している場所を見ると、日本全国津々浦々ではありません。京都、鎌倉、飛騨高山、浅草、沖縄離島など一部のエリアです。例えば、イタリアのベニスや入場税をこの4月から導入、スペインのバルセロナでは新規ホテル、商業施設の制限をするなどの対策をしています。京都ではコロナ禍の間に辞めてしまったタクシー運転手さんも多く、一方でタクシー料金が500円とどんなに混んでいても一律です。必要な時期、料金は上げるなど運転手さんにし

よう変わっていくべきだと思われませんか

渡部 コロナ禍ではコストをどう抑えるかを考えてきましたが、これからはどう付加価値を提供していくかだと思います。それは人材にも、モノにも、サービスにも言えることです。人材にも投資をしていきますし、商品やサービ

スにも付加価値をつけて個性を持たせて強くしていくことに注力していきたいと思っています。

渡部 日本人はマイナンバーカードを提示すれば別料金になるなどの施策もよいでしょう。

菅野 外国人と日本人の二重価格もありかなと思います。宿泊税もよいと思います。人気の観光エリアだけが宿泊税を取っていますが、全国的に導入を検討してもよいと思います。問題はその使い道であり、観光インフラの整備などに使われるのであればもっと上げてよいと思います。

日本のホテル会社が人を資産とした運営会社として生まれ変わり発展していくかの分岐点

アフターコロナは、ホテル業界はどのように変わっていくべきだと思われませんか

渡部 コロナ禍ではコストをどう抑えるかを考えてきましたが、これからはどう付加価値を提供していくかだと思います。それは人材にも、モノにも、サービスにも言えることです。人材にも投資をしていきますし、商品やサービ

スにも付加価値をつけて個性を持たせて強くしていくことに注力していきたいと思っています。

当ホテルは宿泊だけでなく、レストラン、宴会、ウェディングなどもありますので、とにかく苦手をつくらないこと。また、ホテルはコンセプト、デザイン、プロダクト、そしてサービス、この四つのバランスが取れていることが大切だと考えています。どれか一つが突出していても、欠けていてもだめなのです。そのホテルに行きたい、そこで食事をしたい、そこに泊まりたいと思ってもらえるような、目的地になるdestinationホテルを開業から目指していますので、小さいことにもこだわりを持って商品を創っていく考えです。

そのためにやっていることはありますか

渡部 お客さまのニーズをいかに先読みするかが大事です。お客さまのニーズは多様ですし、トレンドはお客さまもよくご存知なので。そのためには、一人一人の従業員がいろいろなことに興味を持ち、お客さまとコミュニケーションを取ること。今後いろいろなことが人の手ではなくDXでビジネスモデルが変化していくこともあると思いますが、われわれはチェックイン、チェックアウトなどもお客さまと直接会う場をあえてつくることは続けていきたいと思っています。

数年前からパトラーサービスにも力を入れているのですが、ハイエンドのお客さまには、好みなどのデータを蓄積し、次にいらしたときにはご自宅にいるかのようにお支度をしてお迎えするよう心掛けています。お客さまには喜んでいただけてリピートにつながりますし、口コミでパレスホテル東京はいいよ、と言っただけなので。地道ではありますがその積み重ねです。そういうことを自らの意志でやりたいと思ってくれる社員が一人でも増えてくれるとうれしいですね。



そのサービスはいつごろから導入されたのですか

渡部 6年前にゲストエクスペリエンス課を立ち上げて実施しています。外資系のハイエンドのホテルでは当たり前かもしれませんが、当ホテルはチェックインされたお客さまから「アンパックしておいて」と言われ、「それって私たちがやるの?」というところからスタートしました。そういったゲストニーズを把握して付加価値を提供することで一泊何十万円もお支払いいただけるということを、一人一人のゲストから学びました。また、海外のホテルやハイエンドのホテルで働いた経験のあるスタッフがチームに入って来て、いろいろなサービスがあることを知って成長していききました。

これまで日本のホテルが世界の超富裕層に correspond してきていない状況はあるかもしれませんね

菅野 リゾート地に行くとその差を感じますね。都心ですと観光やビジネスなど、ホテル外で過ごす時間も長いですが、リゾートはそこに泊まるのが目的になります。

私はコロナ禍で箱根の旅館に1年かけて20軒くらい宿泊し、どんなお客さんがどんな目的で来ているのかなどを見てきました。頑張って1泊に10万円出している人と、日常的に10万円使っている人では価値観や求めることの違いが大きいとつくづく感じました。10万円出せる人は13万円だせるし、15万円出せる人は20万円出せるんだなど。そうした方々はいまのADR10万円には違和感がないでしょうね。海外でのホテル経験もあるでしょうし。違和感があるとしたら、そこでサービスを端折ってしまったり、間違った合理化に走ってしまうことの方です。そういうことをしてしまうと価格に見合った価値がどんどん低下してしまいますから。パトラー

サービスなどをしっかり提供しているホテルは20万円でも30万円でも納得して支払っていただけたと思います。

今後さらにホテル業界が発展していくために必要となることは

菅野 利益を上げてスタッフの方々に還元できることが一番ですし、設備にきちんと投資できるようになることが理想です。しかし、言うのは簡単ですが、実際にそれをやろうとするならば、経営者も働くスタッフももっと勉強する必要があります。経営者が勉強するのは当たり前ですが、ホテルの現場で働くスタッフもプロ意識を持って勉強する必要があります。こういった土壌をホテルが提供する必要があると思います。

阿部 私は、重要なのはまさに人だと思えます。人を育てる、モチベーションを上げるいろいろな方法があると思いますが、一つ挙げるならホテルがマネジメントカンパニーをしっかりとつくるのが有効な策でしょう。2022年に西武プリンスホテルが所有と運営を明確に分ける組織編成をしました。東急ホテルズ、パレスホテル、三菱地所ホテルズ&リゾート、野村不動産ホテルズ、オークラ ニッコー ホテルズ、星野リゾートなど国内系ホテル会社も本格的にホテル運営に力を入れていく体制になってきています。マリオットが所有会社と運営会社を分けたのは1993年であり、30年遅れではありますが私はこの方向に非常に期待しています。

これらのホテルマネジメントカンパニーは、ソフトの運営力を磨き、ハードに頼らないホテルの運営を専門に行う会社です。そこで一番の資産になるのが人材です。日本のホテルオペレーターがどれだけ人を資産とした運営会社として生まれ変わり、発展していくかの分岐点です。

残念ながらラグジュアリーカテゴリーでは外資系オペレーターの一人勝ちの

状況です。ただ、日系のホテルオペレーターが、今後大きなマーケットに成長するアッパーアップスケールのカテゴリーでどう外資系ブランドに対抗していくのか、どう成長していくかです。日系ホテルでラグジュアリーホテルオペレーションで非常に評価の高いパレスホテルには特に注目しています。

渡部 本当に人だと考えています。私自身も新卒で採用されましたが、いまでも当社では新卒を多く採用しています。去年は108名を採用しました。そして彼らを育成していくのですが、当社で経験を積んだ人がほかのホテルやエアラインで活躍するケースや、他ホテルで働いていた人が当ホテルに入ってくるケースもあります。このように、ホテルエが働きたいと思ってもらえるようなホテルになりたいと考えています。

人材育成の観点からは、われわれの時代は自分で渡航しないと見られなかったものがスマートフォンさえあれば、ほとんどの情報にアクセスすることが可能になったことに加え、急激な円安で海外旅行費は上がり、若い人が海外に行く機会が少なくなってきていることを懸念しています。私は仕事で海外に行く機会をもらったことでいろいろなインプットができ、だからこそアウトプットすることもできるようになりました。当時は受け入れ側も積極的で、英国や米国のホテルと提携して、1年くらい研修することができましたから。そういう機会も減ってきています。観光庁にもプログラムがありますが、若いうちに近場の個人旅行を楽しむだけでもよいので、さまざまな体験をしていくことが必要だと思っています。

菅野 ホテルエにとって目標をなかなか定めにくい現状もあります。見習うべきホテル、見習うべきホテルマン、サービスマンがいない。目標がないところで形を覚えろと言われても、なかなか難しいと思います。むしろYouTubeの

中に見習うものがあったりするわけですから。外資系のカジュアルなサービスの上澄みだけを見て、ああいうサービスでよいんだと思ひ込み、勘違いしてしまう。それは基本ができて初めてできるのです。いわゆる崩しなわけです。われわれの時代は、まだホテルが少なかったこともありますが、あそこのホテルを見に行けば参考になるという事例がありました。それがいまは少ないような気がします。パークハイアットやパレスホテル東京など見習うべきホテルに若い人たちが足を運んでいるかということ、そうでもありませんし。

パレスホテルは多くの新卒を採用されていますが、いまの若い人たちに上昇志向を感じますか

渡部 もちろんそういう人もいますし、仕事よりもプライベートに重きを置く人もいます。それは人それぞれですが、人をハッピーにすることが好きだという人がこの仕事についてくれるとうれしいですね。また、面接をしていて感じるのは、昔祖父と行ったホテルで受けたサービスが記憶に残っていてこの仕事を選びました、というような自身の体験からこの仕事を選んでくる人が多いです。

そのほか業界として取り組むべきことがありましたらご意見をお聞かせください

菅野 エネルギーコストが急上昇しているのも、私の仲間内ではホテルの宿泊料金に暖房代や冷房代をエネルギーチャージとして上乗せできないか、という話も出ています。食材の値上がりは比較的売値に反映しやすいですが、エネルギーコストの値上がりも深刻ですから。

渡部 エネルギーコストは年々上がっており、その金額は利益からキャッシ

ュアウトするだけですからね。

菅野 これは任意でできると思います。サービス料が10%が当たり前だと思っていた時代からいまは15%、18%となっています。競争力があるホテルだからできるというところはありますが、プライスリーダーのホテルや大手チェーンホテルなどが実施すれば他のホテル企業も右へ倣えをするかもしれません。顧客側も受け入れてくれると思いますけど。

阿部 私は例えば国内すべてのホテルと旅館のサービス料を一律15%にするということ、日本ホテル協会、旅館の加盟組織などの諸団体で合意し制度化することはできないか、と考えています。サービス料は従業員に配布するという仕組みです。国内の宿泊業は従来賃金水準も低く、いま深刻な人手不足に悩んでいます。サービス料を導入していない施設が山ほどあり、多くの施設が給与アップの必要性を感じているのですから、サービス料を制度化してその分をスタッフに還元し、雇用の確保を行う原資にするのです。宿泊業界がこれだけ厳しい状況が生まれているわけですから、宿泊客、消費者の理解をもらえるチャンスは大きいのではないかと思います。

菅野 私が関わっている地方のグランドホテルでは、宴会料金を2割くらい上げました。2カ月くらい経って値上げの影響を聞いてみると、なにもないそうです。つまり顧客側も理解してくれているのです。まさにいまが価格改定の大チャンスだと思います。

渡部 当ホテルも単純値上げということではなく、付加価値を付けてバリューアップしてその分をしっかりと価格に転嫁し適正な価格で提供していけるようになりましたし、お客さまにも評価をいただいています。

阿部 私は、料金の値上げに関して大切なのはガッツだと思います。つまり横並びではなく、とにかく上げてみようという。やってみないとわからないのでトライするのです。いまこそガッツを見せるときだと思います。

渡部 皆が取り組むことでマーケットプライスが上がっていくと思いますね。

菅野 そうなると価格で競争するのではなく、価値の部分で競争することになりますから。大切なことは利益を創出することです。まさにいまがそういうマインドチェンジが必要なタイミングだと思います。



稼ぐ力を身に付け、得られた利益を スタッフ・お客さま・設備に投資する サイクルを構築する



人材育成に成功した企業が
企業として成長し顧客や社員
または地域に貢献することができる

すの きよし
菅野 潔
ホスピタリティマネジメント株式会社
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マネジャー歴任）、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㈱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、ホスピタリティー研修、マーケットリサーチなどを手掛ける。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、なども手掛けると同時に、講演・セミナー・執筆などの実績も多数あり。

いまホテル業界が取り組むべきこと

コロナ禍を経験したことでホテル業界はさまざまな価値観の変化を迫られることになりました。2018～2019年の訪日外国人旅行者数が3000万人突破による特需から一転し2020年にはどん底状態に陥り、それが2023年夏以降には一気に需要回復し、2024年には大きな変革と飛躍の1年になると確信しています。この期間にわれわれは、人（働くスタッフ）の大切さや効率化の推進、顧客の大切さ、さらには売

り上げよりも利益の重要性など、多くのことを学んだのではないのでしょうか。そして現状の最大の課題は人手不足や人材不足であることは周知の通りです。特に地方都市にあるフルサービス型ホテルの人手不足は深刻な状態です。通常営業ができず宴会やレストラン営業の一部を制限しているホテルも珍しくありません。人手不足を解消するための取り組みで一番重要なのは「稼ぐ力＝利益確保」です。言い換えれば商品価値の向上と競争力のアップということになります。

具体的にはマーケットニーズの変化を読む、ニーズに合った付加価値を提供する、熟練者でなくても使いこなせるシステムを開発する、それらの仕組みを使いこなす、清潔な施設を維持する、質の高い接客をする、少人数での運営を可能にする、等々です。いずれにしても「人」が基本ということになります。人の育成・教育が収益（稼ぐ力）の違いに大きく影響し、またそれが給与アップなどの雇用環境改善へとよい循環に働きます。つまり「人」こそが最終的には企業価値になり、さらには観光

産業全体の底上げになり、観光立国として国力の差にもなってくるはずですが。人材育成に成功した企業が企業として成長し社員や顧客または地域に貢献できるものと確信しています。

弊社の目指すべき方向性

コロナ禍により弊社も危機的状況を経験しましたが、2023年以降はコロナ前と同等またはそれ以上に繁忙を極めています。ご依頼いただく業務内容は一言でいえば業績改善（利益確保）や顧客満足度の向上（付加価値アップ）ということになります。コロナ禍で取り組んだ業務効率化などによる少人数オペレーションの再徹底など利益体質への転換、教育研修による人材育成または顧客満足度の改善、新規開業やリブランドまで幅広くご依頼をいただけるようになってきました。特に2023年下期以降の業務量は創業以来と言っても過言ではない状況です。2024年以降

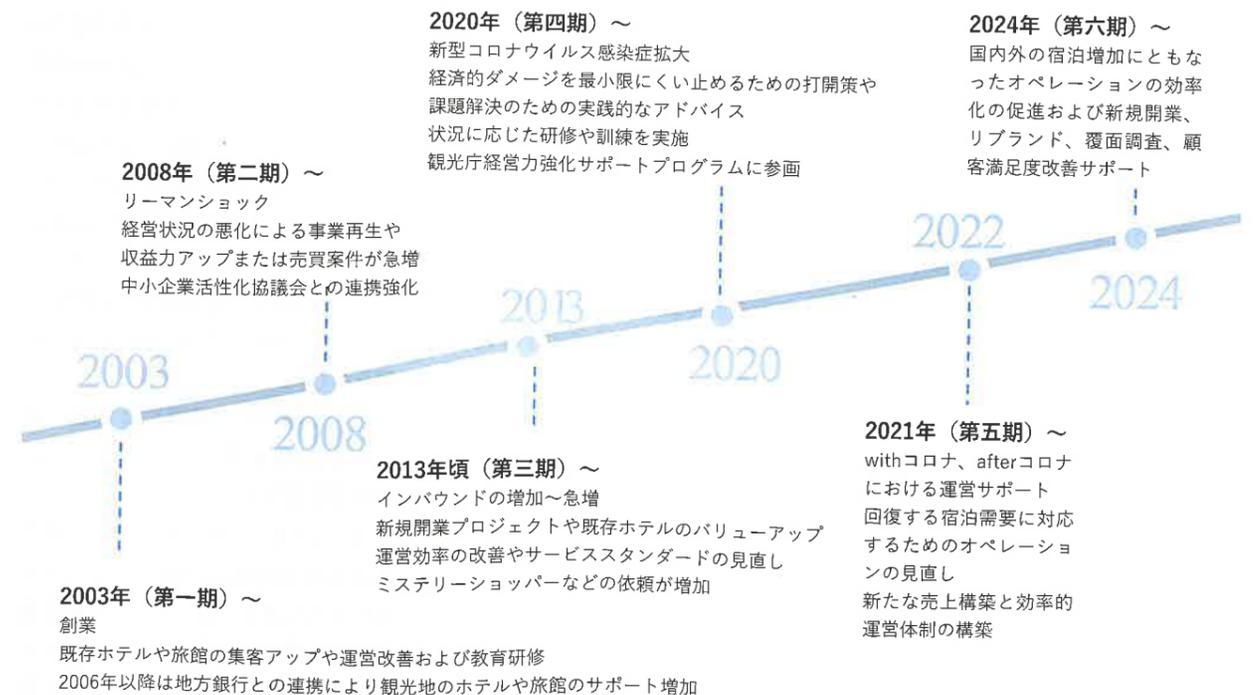
の業務集中を見越してコロナ禍中に優秀な人材を採用し体制を整えてきたことが功を奏しています。2024年はインバウンド需要の急回復はもちろん国内旅行の需要拡大に伴って弊社への業務のご依頼もさらに増加すると思っています。

真価を問われる2024年

コロナ禍においては会社の進むべき方向性など真剣に考えましたが、その結論は「新しいことはやらない」ということでした。決してネガティブな意味ではなく、いま以上に専門性を追求することでホテルビジネスに関するプロフェッショナル集団になることを目指すということです。「進化」や「変化」することよりも「真価」を追求することで、専門家としての価値を高めることを目標としています。一つのことをより深く追求（深化）することで、その過程には必ず新たな気づきや化学反応が生まれ、結

果として創業以来20年間、常に新たなチャレンジをし続けています。人材の補強などによりすでにその効果は見え始め、いままで経験してこなかったような案件の問い合わせをいただいています。弊社の業務範囲は、ホテル新規開業、経営再建、運営改善、リノベーション、リブランド、各種調査分析、事業評価、教育研修、覆面調査など多岐にわたります。これらの業務に関してはいまままでと同じ取り組みをしたとしても一ランク高い視点で業務に当たることによって結果に拘ったサービスを提供したいと思っています。またホテル業は宿泊部門だけではなく、会議、宴会、レストラン、婚礼、調理、管理部門（人事、総務、経理、購買、など）など多くの機能や部門から成り立っています。弊社の強みは、その全部門をカバーできるという点です。「ホテル＝宿泊」として語られるケースが多いですが、大都市圏の大手ホテルや地方都市の総合型グランドホテルなどは宿泊部門だけでは経

会社沿革 - ホテルとともに -



営的には成り立たない収支構造となっています。会議や宴会売り上げをアップさせる手法、レストラン売り上げを強化する手法など常にホテルビジネス全般に貢献できるような会社を目指しています。

格差の拡大と生き残りをかけた経営

大都市圏の大手ホテルやブランド力のあるホテルなどでは宴会や婚礼需要の戻りも早く、すでに2023年にはコロナ前を超えたホテルがあるもの事実です。特に宿泊部門などは開業以来最高益を記録しているホテルも多く存在しています。一方では地方都市の老舗ホテルや宴会の売り上げに依存していたホテルなどではいまなお厳しい状況が続いているようです。まさに地域間格差やブランド間格差または施設構成による格差が著しく出たのではないのでしょうか。2023年夏以降には宿泊需要が一気に回復し、インバウンドも急増したことで単月売り上げではコロナ禍前を超えたホテルも珍しくありません。一方ではコロナ禍にホテル業界を離職したスタッフの影響もあり、人手不足や人材不足が一気に深刻化しています。追い打ちをかけるように、食材原価の高騰、エネルギーコストの高騰、人件費の高騰などもあり、全国的に見ると多くのホテルでいまなお厳しい経営環境が続いています。そのような環境において多くの常識が変わり、また新たな行動様式や在宅勤務、リモートワーク、ワーケーション、ウェブ会議、などの働き方が広がったことでホテルの在り方や提供サービス自体にも変化が求められています。コロナ禍で取り組んだ、業務改善（業務の棚卸）やマルチジョブの浸透やシステム化またはDX等の効果もあり、個々の生産性は間違いなく向上しているはずですが。

経営的にはコロナ禍の業績低迷により過去10～20年分で蓄積した利益を

放出した一方で、将来10～20年分の変化が一気にやってきたと言っても過言ではありません。弊社も自らが変わる大きなチャンスの到来として前向きにとらえています。その一方では、急激な需要回復にともなう販売価格の高騰と人材不足等により、単価は上昇したが提供サービスの質が伴わずに、提供価値自体の低下を危惧しています。

宿泊単価アップは価値が伴っているのか検証が必要

2023年夏以降の客室販売価格（ADR）は適性なのか？需要が拡大したから、高くても売れるから、諸物価高騰だから、円安だから、海外と比較して安いから、コロナ禍で大変だったから、人手不足で稼働をおさえているから……理由はいろいろと考えられますが、価値の伴わない価格改定は結果として利用者からの信頼を失うことになるはずですが。ホテルの価格は海外から見たら安価だからという声をよく聴きますが、そもそも海外とは給与水準も物価も価値観も違うのであり、ホテルの宿泊料金のみを単純に比較しても意味のないことと思っています。もちろん、ブランド力があってインバウンドをメインターゲットにしているホテルであれば価格設定自体も海外水準でもよいかもしれせん。実際に東京都内でも銀座エリアなどでは外国人比率が90%程度のホテルも珍しくなく、それらのホテルの客室単価はコロナ前と比較すると50%程度上昇しているようです。しかし一時的な需要拡大に乗じて単純に単価アップをしているホテルは自らの首を絞めることにもなりかねません。国内の延べ宿泊数を見た場合、まだまだ圧倒的に国内客が多いことを忘れてはいけないと思っています。自信をもって高単価で販売できるだけの努力をして適正な利益を得て、利益の一部を従業員や利用者および施設に還元をするというサイクルを作りたいも

のです。適切な利益を確保するためには価格改定のみならず、新たな商品構成や価値自体の見直しが必要です。価格に見合った新たな価値を提供するためにも人材育成に投資することが最重要であり、それは会社側だけではなく働く側もいま以上に自ら勉強や努力をする必要があります。そのうえでしっかりと単価を見直して利益を創出することが重要です。

料金改定と同時に付加価値のアップ

「値上げ」とは同じ価値の商品をただ単に金額を高く設定して販売することであり価値自体を低下させてしまう可能性が高いですが、強いブランドや商品であれば一定の範囲であれば値上げも可能となりますが、需給バランスだけでの「値上げ」は顧客からそっぽをむかれてしまいます。「単価アップ」とは単純な「値上げ」とは異なり、政策的に売価をコントロールすることであり、付加価値を提供して購買意欲を引き出した結果として消費単価をアップさせることだと思っています。一方「価格改定」は適切な利益を確保するために、新たな商品構成や提供価値自体を見直し売り上げを伸ばす取り組みをするという認識です。何れにしても売価に見合った価値の提供がなければ、一時的に通用してもビジネスとしては継続しません。また需要があるからと言って身の丈を超えた価格設定はお得意さまからは裏切られたような気になり信頼をなくすことにもなります。

かつてのホテル業界では安価に提供することを企業努力や競争力といい、無料で提供することをホスピタリティーと言ってきましたが、それは言い換えれば従業員の努力と犠牲のうで成り立つことであり、充分な見返りを従業員に与えずに精神論だけではこれからのホテル業界には集まらず成長産業にはなりません。既述した通り、価値

の見合わない価格改定は単なる値上げとなり、価値自体を低下させることとなりますが、価値が伴っているのであれば、自信をもって高単価販売をするべきだと思います。

稼ぐ力をつけること

コロナ禍の3年間で放出した利益や今後必要な投資を適切にするための資金確保のためには「稼ぐ力」が必要なのは言うまでもないことです。コロナ禍で取り組んだ取り組みが功を奏し、弊社のクライアントには売り上げはコロナ禍前の8割程度でも利益額はコロナ禍前と同等またはそれ以上の施設も多々出てきています。明らかに稼ぐ力が改善されたということです。それに伴って給与改定やパートアルバイトの時給アップをすることで、よい人材を確保しさらに利益体質の組織に生まれ変わることが求められています。稼ぐ力とは売り上げ重視よりも利益重視のこと

を意味します。もちろん、売り上げは重要ですが、むしろ利益を意識したマネジメントが重要であり、数値などもスタッフに開示し成果を共有することが重要となります。優秀な人材を確保するには労働環境の整備はもちろんですが、まずは給与の改定が必須だということも言うまでもありません。宿泊業で働くスタッフの収入が全産業の中でいまだに下位ランクという事態では、人材を確保することは困難です。

稼ぐ力を身に付けることにより得られた利益をスタッフ・設備に投資できるサイクルを構築し、さらにはお客さまには満足度として還元したいものです。

弊社の強みは全員がホテルの現場経験者

私をはじめとして15名のスタッフは全員がホテルの現場を経験しています。ホテルの形態別ではラグジュアリーホテル、チェーンホテル、フルサービスホ

テル、宿泊主体型ホテル、リゾートホテル、会員制ホテルなどさまざまなスタイルの現場を熟知したスタッフで構成されています。現場を熟知していることでクライアントとの信頼関係を構築しやすく、また20年の経験の中であらゆるホテルや旅館の事業再生などを手がけてきた実績から計数管理やマネジメントにも精通しているという強みがあり、投資家目線、経営者目線、運営者目線、利用者目線のいずれに関しても見ることができると大きな特徴となっています。また弊社の採用基準は現場経験があることと共に、人間性やコミュニケーション能力を重視しています。いくら優秀であっても相手に伝える能力がなければ意味がないばかりか、むしろ反発を受けてしまいます。相手の立場に立って物事を分かりやすい言葉で理解してもらうことが重要と思っています。2024年以降も観光産業発展のためにも結果に拘った業務支援をしていきたいと思っております。



事業内容紹介（一例）

経営改善・運営改善

現場オペレーションに入り運営面から改善をサポート（質の向上、効率化、等）定例会議を行い数字面からの経営課題抽出および改善をサポート（収益改善）



- ・運営方針の作成
- ・営業数値分析
- ・売上改善のための手法指導
- ・経営指導
- ・オペレーション改善



研修・人材育成

様々な研修プログラムによりプロ意識を促し、技術力向上と集客力向上、そして顧客満足度アップと他社との差別化をサポート

- ・ホスピタリティマインド研修
- ・基本接客研修
- ・管理職研修
- ・ハウスキーピング研修
- ・その他ホテルレストラン専門分野研修

調査・分析

実際の現場経験に基づいた視点から最善の調査分析を実施し、分かりやすいレポートを作成し提案



- ・マーケット調査
- ・事業デューデリジェンス（ホテル旅館事業評価）
- ・フィービリティスタディ（事業収支計画）
- ・ミステリーショッパー（覆面調査）



新規開業 & リノベーションサポート

プロジェクトミーティングに参加しコンセプト検証、オペレーションやニーズを勘案した図面検証、事業収支計画策定や商品計画、運営の仕組み造りをサポート

- ・営業計画の作成
- ・開業までのスケジュール策定
- ・インターネットマーケティング
- ・運営の仕組み構築へのアドバイス