

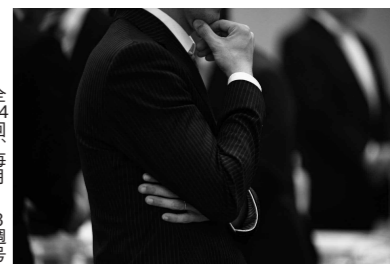
新連載

中小規模（200室以下）ホテルGM養成講座

第1回 生きるか死ぬかはGM次第

マスト・インターナショナル㈱代表取締役社長 湯浅太

全国各地に存在する中小規模総合ホテルは今、どこも苦戦を強いられている。大型ホテルでもバジェット型ホテルでもなく、料飲施設や宴会場を持つ中小規模総合ホテルは、自らの姿を見直し、独自の戦略を採らなければならぬ。そのために、GM（総支配人）をはじめとする各部門長はどのようなことを考え、どのように行動すべきか。そのヒントをさまざまな事例をもとに分かりやすく紹介する。



全24回 毎月13週号掲載 GMの「ノウハウ」「人間性」次第で、ホテルは成功に導かれる

独自の運営手法が必要だ

今、国内において中小規模（200室以下）総合ホテルで、特に地域密着型（コミュニティホテル）で宴会場やレストランを抱えているホテルは景気に左右されやすく、年月がたち老朽化が進む中、新規大手大型ホテルの開業により、売り上げ、利益確保に苦戦している。また、このタイプのホテルは大型総合ホテルに比べてここ10年、投資効率を優先させた宿泊主体ホテル（バジェット型）は全国的に大きく展開し、オペレーター（運営会社）も多く存在するが、コミュニティ型ホテルを主とする、本当に確立された運営ノウハウを持った運営会社は国内でも少ない、と言うよりないに等しい。あつたと

しても、それは名の通ったブランド力があるホテル運営会社が、チェーンの一つとして運営しているか、ブライダル運営会社が婚礼事業主体施設に、新郎新婦や参列者を泊める客室を教室保有しているくらいである。

中小規模総合ホテルとは、地域に密着しながら宿泊や宴会（婚礼を含む）、レストランの売り上げ、利益比率が一つの部門に偏らない総合型ホテルである。宿泊売り上げや婚礼売り上げが全体の8〜9割を占めているホテルは、中小規模総合ホテルとは言いにくい。中小規模ホテルでも、宿泊、宴会、レストラン、婚礼施設を保有する総合型ホテルには、大手総合型ホテル、バジェット型ホテルとは違った独自の運営手法が必要になる。大型ホテルのように、客室数、

宴会場数を多く保有していることでGOP（現場利益）に影響を及ぼすことなく価格競争することが可能である。だが、中小規模総合ホテルがその過当競争に付き合うことで全体的に利益率の低い単価になってしまい、全体の収益を悪化させてしまうことになる。

またバジェット型ホテルに比べ、複数の部門や人員を要し運営効率も低く、人件費や直接費、間接費などの固定経費率が高く、GOP（現場利益）を確保することが難しい。中小規模総合ホテルには、緻密なマーケティング戦略、顧客（リピーター）の囲い込み戦略を行なうことで売り上げを確保し、ミクロ的な運営システムを構築して利益を確保する必要がある。

大型総合ホテルでもバジェット型ホテルでもない収益確保をベースと

ど変わらず、今までその部門が賄ってきた固定費分を残された部門に按分されることになり、全体収益を圧迫することになり、全体のGOP率さえも確保することができなくなってしまう。

中小規模総合ホテルが安定した運営を行なうためには、大型総合ホテルでもバジェット型ホテルでもない、バランスの取れた手法が確立されるべきである。また、その成功を導くのはGM（総支配人）である。よく言う話だが、調理人を含む料飲部門からGMになると、レストランや宴会に力が入り過ぎ、備品などを多く購入し、レストランの改装に多くの資金を投入し、経費を多く使う。

宿泊部門からGMになると、宿泊部門に注力し過ぎて、レストラン、宴会部門における原価、人件費を机上の数値だけで管理し、顧客満足を含めたマーケティングをおろそかにしてしまう。営業部門からGMになると、売り上げには執着するが、経費には無頓着で収益を考えない。

管理部門からGMになると、売り上げよりも原価、経費コントロールに注力しすぎて、売り上げが下がってしまう。そこでまた経費のコントロールではなく削減を行なうことで、GOPを確保しよう

とする。それがまた悪いスパイラルに陥ってしまう。

営業を経験することで売り上げの作り方を知り、経理や人事を経験することで運営管理手法を知る。やはり総合ホテルに言えることは、縦（収支）と横（部門）のバランスの取れたGMが必要ということだ。

GMが果たすべき役割

大型総合ホテルでGM経験のある人が中小ホテルのGMになると、秘書など不要な人件費や、売り上げに見合わない経費ばかり膨らみ、GOPの確保が難しくなる。一方、バジェット型の支配人が中小ホテルのGMをすると、生きたコストの使い方を知らず、縮こまった運営になってしまう。

中小ホテルのGMはその両者のバランスが必須であり、ロイヤリティの高いプレイングマネージャーとしての役割も必要である。そのGMの「ノウハウ」「人間性」次第で、ホテルは成功に導かれる。

私は、「GM」とはそのホテルに入り込んだ「コンサル」と表現している。自分一人だけで運営するのではなく、「部下を教育し成功へ導く」「部下のモチベーションを最大限に維持させる環境を整え

る」、そして「GMとしての後継者を育てる」―それがGMとしての役割である。

どのタイプのホテルにも言えることであるが、「GM」とはホテルの現場におけるトップの役職ではある。だが、これからは「GM業」という一種の職業として確立しつつあるのではないか。そのGMが赤字ホテルに入り数年で再生することもあれば、黒字ホテルから1年で利益が半減もしくは赤字ホテルに転落することもある。最終的に、オーナーや投資家にとってそのホテルという船の船長の選定次第で、ホテルが最高の航海になるか沈没するか決まってしまう。

最高の航海をするためにも、GMという船長には多くのノウハウという引き出しが必要になってくる。どれだけのカテゴリーという引き出しを持つかが、GMの力量になってくる。どのタイミングでどの引き出しを開くか、またその引き出しというすべてのノウハウが一貫している必要がある。

私自身も30歳で400室近い客室と宴会場、レストランを保有したホテルのGMや、90室のバジェット型ホテルのGM、旅館とホテルの複合中型ホテルのGMを10年近くの間で兼任しながら経験

した運営を行なわなければ、このタイプのホテルの確立は難しい。

出身部署によるGMの違い

数年前までホテルを買いあさっていた外資系ファンドもこの手のホテルを多数買収したが、運営する中で利益を確保、回収することが難しく、出口が見えないのが現状である。今残された中小規模総合ホテルでは、婚礼部門やレストランの廃止など事業の縮小方向にある。

これは一見、「運営の効率化」「集中と選択」に見えるが、決してそうではない。少しずつ顧客が離れ、魅力のないホテルになってしまい、最終的には残った部門の売り上げまで下がり、悪いスパイラルに入ってしまう。また、部門を廃止しても全体固定費額はさほ

させてもらったが、痛切に感じたことがある。マクロ的にマネジメントばかりしても、どっぷり勘定になってしまい、何が良くて悪いのか分からなくなってしまう。ミクロ的にマネジメントばかりしても、細かいところばかり数字を追っかけてしまっって、全体を見渡すことができなくなってしまう。

「Think Macro, Act Micro」(一歩下がって全体を見渡しつつ、緻密に行動をする)―これがGMのあるべきスタンスではないか。一歩下がって客観的な見方もできなければ行き詰ってしまうこともあり、それをする中で解決策に気づくことも多い。

そのようなことを踏まえながら、大型総合ホテルでも宿泊主体のバジェット型ホテルでもない中小規模総合ホテルに特化したGMのあるべき姿、GMが持つべきノウハウを、部門別戦略、マーケティング、運営管理手法などを、この連載ではGM講座として24回に分けて開講させていただく。

私自身の経験やノウハウだけでなく、ホテル業界の現場で経験されている方々からご教授いただいた手法も含めて紹介させていただきます。一年を通して、中小規模ホテルの運営と経営に少しでもお役に立てれば幸いです。



湯浅太氏のプロフィール
湯浅太 氏。1968年10月横浜生まれ。ペンシルバニア州立大学ホテル経営学部卒業。東京のシティホテルでの現場を経験したのち、ベトナムやミャンマーでホテル開発・運営に携わる。30歳でホテルマネージメントインターナショナル(HMI)グループの「ホテルパールシティ神戸」の総支配人に就任。また、北九州、京都の総支配人も兼任。33歳でHMIの取締役役に就任。全国規模であらゆるタイプのホテルや旅館の再生にかかわり、数多くの実績を残す。その後、ペンチャーホテル運営会社の取締役運営統括本部長(COO)に就任。2009年10月、ホテル・旅館の再生支援会社、マスト・インターナショナル㈱を設立、代表取締役役に就任。
(連絡先) URL: http://www.mastinternational.co.jp ☎078・392・0202