

業績不振ホテルが言い訳する前にやるべきこと

業績回復のための肝的な考え方

経済状況など外的要因を理由に、次なる一步を踏み出さないでいるホテルが少なくない。それでいいのかが。業績不振のホテルを活性化させた実績を持つマストインターナショナルの湯浅太氏は、苦悩するホテルのマネジメントに対していま何をすべきかの基本的な考え方を提言する。

GOP確保が運営会社の使命

不況による大きな影響を受け、国内のホテルは宿泊稼働率も平均室料も落ちてきているのが現状だ。特に宿泊部門のGOP率は他部門に比べて高く、販売室数と平均室料の減少は全体の経営収支に及ぼす影響も大きい。



プロフィール
1968年10月横浜市生まれ。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「ホテルバールシティ神戸」(380室)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、ベンチャーホテル運営会社の取締役運営統括本部長(COO)に就任し、6施設を統括。また、若い総支配人を育てるべく、マネジメントスクールなどを主宰。09年9月に退社、同年10月、マストインターナショナル(株)を設立、代表取締役役に就任。本誌4月2週号から1回1回のペースで連載開始の予定。

そんな中、「不景気で契約企業の出張も減っているから」、「周りのホテルも数字を落としている」といった売り上げ会議での言い訳や報告は、皆さんももう聞き飽きているのではないだろうか。また、その言い訳に納得して、同じ言い訳を経営者に行っている上司も少なくない。

しかし、それでは今まで受け身の商売をしていたということにならないだろうか。

る。その言い訳が今までの経営、運営方針を否定することになる。

この厳しい中でも、実際に稼働率や売り上げを維持もしくは上げていくホテルもある。その勝ち組は、今までの顧客で、同じ売り上げを維持しているわけではない。

ここ十年でイールドマネジメントなどが大手外資系ホテルで確立され、レベニューマネジャーなどが持てはやされていた。しかし、最近ではあまり聞かなくなった。それなりの稼働率を維持できる状況の中で役立つのがイールドマネジメントだが、今やそれどころではないからか。

ホテル運営にとつての使命は、何よりもGOPの確保である。宴会で落とした利益を宴会やレストランでカバーすることは、GOP貢献度の低さから見ても至難の技だ。しかし、そのマイナス分を効率良くカバーできるのは、GOP率の高い宿泊部門と、ほぼネット収入に近い会議利用の売り上げだろう。

いま考えるポイントとは？

予算どおり全体の売り上げを確保することも大切だ。だが、部門別およびセグメント別の売り上げ設定を誤ると、目標GOP予算

から大幅に負けてしまう可能性がある。

そこで、この経済状況で予算から相当落ち込んでいる中、トップマネジメントや経営企画担当者が考へるべきポイントは何か。それは、売り上げを積み上げるのではなく、GOPを積み上げることであり、同じGOP額でも、部門別、セグメント別、時間帯別のGOP率の違いで、必要とされる件数、人数、室数、売り上げも変わってくる。

トップマネジメントは、もっと一般スタッフまでしっかりと売り上げ予算だけでなく収支予算まで理解させ、スタッフ一人一人がGOP額を積み上げていくことを意識させる必要がある。売り上げだけを意識して一件当たりのGOP率を認識していないがために、売れば売れるほど売り上げは上がるが赤字になる恐れがある。また逆に、GOP率を把握していることでプラン作成から販売まで、しっかりとGOP額を目標以上に生み出すことができる。

大手ホテルの課長が中小ホテルでGM(総支配人)が務まるだろうか。私は「ノー」と言いたい。なぜなら、彼らは売り上げを積み上げることでしかないがために、残念ながら務まらないと思うからである。