



逆風下のレジャーホテルマーケットにおける ホテル再生と事業拡大の考え方

(株)ハート・トラストウイン
代表取締役 山内和美氏

全国的な規制強化や長引く景気低迷、さらには融資環境の急激な悪化など、レジャーホテルの経営・運営環境は厳しい状況下にあります。こうした厳しい経営環境にあってレジャーホテルとして生き残る、さらには着実な事業拡大を目指すには、従来の事業スキームや既成概念にとらわれない、新しい経営・運営のセンスと手法が求められます。

前置きはこれくらいで……。まずは、自己紹介をさせていただきます。

はじめまして、山内和美です。(株)ハート・トラストウインの代表を務めています。当社は、レジャーホテルの開発・経営・運営のコンサルティング業務と、レジャーホテル物件の売買を行なっている企業です。

私は、町の不動産会社でエンドユーザー向けの売買仲介業務を経験した後、2004年1月に、レジャーホテルの運営会社である(株)イーアイホテルシステムズに創立スタッフとして入社しました。ここでは、直営ホテルの支配人として現場のオペレーションを経験するとともに、ホテル物件の買付け担当者として、全国の

レジャーホテルの売り物件を数多く見て歩きました。つまり、ホテルの“物件を見極める目”と、オペレーションの実務を学ぶことができたわけであり、そこで培った経験とノウハウをもとに、08年12月に、ハート・トラストウインを設立したのです。

私がわざわざ申し上げるまでもなく、レジャーホテルは収益性の高い“儲かるビジネス”です。また、社会的にマイナスイメージの強い業態と認識されがちですが、経営・運営の現場では、日々の徹底清掃はもとより、定期的なイベントや充実した飲食など、宿泊サービス業としてのホスピタリティに根ざした、他の宿泊業態と比べても遜色ない高品質な運営に取り組んでいます。さらに、エンドユーザーにおいても、幅広い年齢層の支持を得てマーケットとして確立しています。

ハート・トラストウインは、レジャーホテル業界の健全発展と、次代に向けた新たなホテル開発・経営・運営、さらには低迷ホテルの再生のお手伝いを行なうべく、スタートした企業です。

本連載では、レジャーホテル業界の課題や問題に言及しながら、当社から経営者の皆さまに、さまざまな提案をさせていただければと考えております。

■ ホテル再生の基本は ■ 従業員教育です

当社は現在、売上げが低迷しているホテルを再生するサポート事業を展開して

いますが、レジャーホテル経営の根深い課題として、組織運営、従業員教育があげられます。当然のことですが、円滑な組織運営は売上げ向上に直結します。

ただ、低迷ホテルのなかには、そうした組織運営が円滑に行なえていないケースが多いように思えます。いかに、どのような組織をつくっていくか、そのアウトラインが経営者のなかでイメージできていなければ、従業員のモチベーションは維持できません。レジャーホテルは不況に強いと言われますが、現在のような大不況下にあっては、薄利多売でのぎりぎりの経営が求められます。さらに、追加投資を行ないたくても融資がつかず、デザインや設備面での訴求がむずかしいなか、問われるのはソフト力であり、それには従業員のモチベーションが不可欠です。逆に言えば、ハードに大きなコストを投じなくても、従業員教育に“手間”をかけることで、売上げアップは十分に可能なのです。

売上げ低迷にお悩みのホテル経営者の皆さま、ホテル再生の第一歩は従業員教育にあると、お考えください。トップダウンの命令に従業員が従うだけ、というやり方でも、景気がよければ、経営は順調にいくこともあったでしょう。ただ、不況の折には、従業員のモチベーションが下がれば、下降ぎみの売上げはさらに加速して下がっていく傾向がみられます。

もちろん、一言で従業員教育といっても、その取組みは容易ではありません。



『ラブホテル経営戦略』
山内社長がレジャーホテルの事業特性と次代に向けた経営・運営戦略について詳細に解説(2009年4月発行:週刊住宅新聞社)

ホテルの立地や地域性、規模、経営者の考え、従業員の素養等に合わせた、そのホテル独自の組織運営の仕組みをつくることが求められます。私は、レジャーホテルの人事・教育の体系を整備することは、単に一ホテルの再生ということだけではなく、業界全体のイメージアップにもつながると信じています。

レジャーホテル売買のポータルマッチングサイトを開設

もうひとつ、ホテル経営の課題としてあげられるのが、収益性の高い事業計画の構築です。金融機関からの借入れも含め、将来的な経営・運営環境の変化も見据えた、堅実な事業計画で臨まなければ、たとえホテルとして売上げを伸ばしていても、金利返済などに圧迫され、利益が出ないといった状況が現出してしまいます。そしてそのためには、ホテル売買における適正な査定もポイントになります。

当社は、今年3月、レジャーホテル売買のポータルマッチングサイトを立ち上げました (<http://www.trustwin.jp>)。従来型の不動産売買とは異なる仕組みで、ホテル売買の成約にチャレンジすべくスタートしたものです。サイトを作ろうと思い立ったのは、昨年9月のことです。私は前述のように、当時レジャーホテルの運営会社に所属し、物件の買付け・売却担当として、ホテル物件の動きを見ていました。平成の不動産第二次バブルの終焉・不動産大不況といわれる市況にあって、今後、売買取引が非常にむずかしくなるという確信が生まれました。実際に、ホテルの売買取引が成立しなくなったことを実感する場面が多々あり、さらに言えば、従来型の不動産仲介のやり方では、取引を成立させること自体が困難としました。そこで、ホテルを売りたい方が

物件概要を表示し、その物件に興味のある方が自由に問合せをしていく、サイトを利用しながらのユーザー間のやり取りのなかで、ホテル売買取引が成立することを期待したのです。

とくに地方では、老朽化し後継者がいないホテル経営者からの売却相談を、ここ数年来多く受けていますが、いかんせん買手が付かず、売却の目処が立ちません。都内のレジャーホテル立地としては一等地と言われる物件でさえ、価格を大幅に下げても、買手にファイナンスが付かないため、売買が成立しなくなっています。こうした時勢においては、まずは広く、全国的に物件を知らしめることが、売却活動のスタートではないかと私は考えています。

最後に、今後のレジャーホテル経営においては、マーケティングも非常に重要です。ホテル街などの集客力が高い立地で経営するのが一つのやり方ですが、競争が激しく経営が立ち行かなくなるケースも多いです。かといって、ポツンと1軒のみというのでは、またむずかしいというケースもあり、どういうユーザーがどういうホテルを求めているのか、そしてそれに適した立地とはどのような場所であるのか、などの答えが出せるマーケティング力が不可欠になっています。

レジャーホテル経営の長い経営者の方々は、経験からくる勘が身につけており、それを拠り所に市場を判断する傾向があるように感じます。しかし、変化についていくためには、勘だけではなく、市場の全体を捉えながらマーケティングのセンスを磨いていくことがとても重要になると思います。

私はレジャーホテルの経営コンサルタントとして、そうしたマーケティングの実施においても、ホテル経営者の方々の



㈱ハート・トラストウィン
代表取締役 山内和美氏

早稲田大学文学部卒業。2004年1月、レジャーホテルの運営企業である㈱イーアイホテルシステムズに創立スタッフとして入社。支配人として現場のオペレーションを経験するとともに、ホテルの買付け担当として全国のホテル物件を数多く視察。2008年12月、レジャーホテルの経営コンサルティングを主業務とする㈱ハート・トラストウィンを設立。「レジャーホテル・プロデューサー」として、業界の健全発展に向けて奔走中。

お役に立ちたいと願っています。

当社が展開するレジャーホテル・ビジネスとしては、

1. レジャーホテルの流動化およびホテル跡地の有効活用提案事業
2. レジャーホテルの人材育成・教育事業
3. レジャーホテルのマーケティング事業

の3つを大きな柱としております。

レジャーホテルの規制強化が気になる昨今の情勢において、従来の枠にとられない新しい発想でのホテル企画、ホテル開発等を望む経営者の方も増えてくるのではないのでしょうか。当社が取り組むレジャーホテル・ビジネスにおいて、新しい発想・新鮮な企画をご提案できる機会もあるかと思えます。よろしく願いいたします。

企業概要

会社名	㈱ハート・トラストウィン
所在地	東京都新宿区西新宿3-1-2 HAP西新宿ビル5F
連絡先	TEL.03-5909-5920 FAX.03-5909-5542 http://www.trustwin.jp