

〈視点2〉投資効果の最大化を図る運営戦略

各ホテルのポジショニングを行ない マーケットに見合う投資を実施する

(株)Re・stay 代表取締役 宮原 眞氏

マーケットの見極めと運営力が リニューアル効果を生む

当社は現在、全国で43軒のレジャーホテルの運営を行ない、ここ数年は年4軒を目安にホテルのリニューアルを順次実施してきましたが、今年にはリニューアルのピッチを上げていきます。投資がかさむのでこれまで後回しにしてきた浴室、水回りの設備については、しっかり予算を立ててやっていく予定です。レジャーホテルにとって浴室はとても重要な設備であり、特に女性のお客さまの質へのハードルは高いといえます。

リニューアルについては、ホテルの立地により戦略や投資規模は変わってきます。たとえばマーケットが疲弊していて、リニューアルを実施してもそれに見合う売上げ増が見込めないエリアについては、客室の経年劣化を抑える修繕はしますが、マーケットの大きいホテルのような大規模な改修はしません。つまり、当社ではしっかりお金をかけてリニューアルを実施していくホテルとそうでないホテルを明確に分けて考えています。

2013年11月にリニューアルオープンした「レステイ郡山」(福島県郡山市)は激戦区で営業をしていますが、マーケットは確実にあるのでかなり思い切った改修を行ないました。予算の都合上、24ルームのうち10ルームについてはクロスの張替えや家具類の入替え程度でしたが、そのかわり料金を低く設定することで稼

働率は上がり、全体の売上げはリニューアル前より5割も伸びています。

大規模なリニューアルを行わないホテルについては、月々の修繕費でブラッシュアップをしていきますので、クロスや絨毯の張替え、家具の交換など1ルーム20万～30万円の投資額になります。

今年、2軒のホテルを新たに取得する予定ですが、マーケットが停滞しているエリアのホテルを買収してリニューアルを行なうことで高収益を上げることは可能だと考えています。リニューアルを実施すれば売上げは確かに上がりますが、それはハードがよくなったからであって運営サイドの力ではありません。一新されたハードと当社が長年培ってきた運営力を組み合わせることで、売上げをどこまで上げられるか、新たな挑戦でもあります。ハードとソフトがうまくかみ合えば、他のエリアに流れていたお客さまが戻ってきて、そのホテルのマーケットは活性化していこうと思います。

自社ホテルのエリアでの ポジショニングを明確にする

当社では、ホテルの事業計画は各店長が策定しています。本社サイドが各ホテルに対して年度の売上目標を提示し、その数値に対して店長が事業計画を立てます。目標予算を達成するためにどのような営業施策を行なうのか、3か月ごとの具体的な計画を作成します。毎月の売上目標、利益目標、組数目標などがあり



(株)Re・stay 代表取締役 宮原 眞氏

ますが、たとえば単価アップのためのイベントを企画するなどの具体策を計画します。そしてイベントを実施した結果、目標に対してどうであったかを検証し、もし目標に届かなければその原因を追究します。

当然ながら、軌道修正は行なっています。予想以上にコストがかかったり、想定した目標売上げが達成できていない場合、利益を確保するため予定していたものを中断したり延期することはよくあります。事業計画は大切ですが、それはあくまで計画であって、実際の運用については月々の実績に基づいて柔軟に対応しています。

修繕費については、各ホテルの年間予算で決まっており、売上げの約3%です。それを上限に店長は修繕の年間計画を立て、それに対して本社サイドでは全社的な投資額が平準化するように優先順位と実施時期を決めています。

店長が年度の事業計画を立てるためには市場調査を行ない、そのホテルがエリアのなかでトップなのか、あるいは2

番手、3番手なのか、ポジショニングを判断することがとても重要です。そしてホテルの立地条件などから、若年、ミドル、シニアのどの層にターゲットを絞るかにより、組数を追求するのか、単価を重視するのか営業戦略も自ずと変わってきます。往々にして失敗するのは、すべての層を取り込もうとターゲットを広くしてしまうことです。マーケティング調査を行ない、周辺ホテルの状況を把握しながら、自分のホテルの長所・短所を店長がしっかり理解したうえで営業施策を立てることが大切です。

当社では、昨年、一昨年と売上げ、組数の実績を比較して、時間帯別にルームの稼動状況がどうなっているのかを分析したうえで、集客の弱い時間帯にお客さまを入れるにはどうしたらよいか具体的な対策を立てています。競合店の調査は定期的実施しているわけではなく、集客に何らかの変化が起きたときに行なっています。売上げが落ちてきたら、2週間毎日、競合店を調査して前回の調査からどの程度組数に変化があるのか調査します。周辺ホテルのサービスタイムの時間が長くなっていたら、それに合わせていくことも必要です。サービスタイムの時間延長は空いている時間帯ですから、コストはかかりません。

販促面では、インターネットを活用するのが最も費用対効果が高いです。当社では会員に対してイベントの案内などメルマガを定期的に配信していますが、必ず2組、3組の集客につながっています。メルマガ会員になってもらうためには、料金割引など会員のメリットの訴求も重要ですが、イベント企画を定期に立ててメールで案内していくことです。

当社の定番イベントとして川柳があります。入賞者にはテレビなどの景品を贈呈していますが、一昨年はインターネットと客室に置いた用紙で1か月間に約



リニューアルによる客室のブラッシュアップを加え、運営力で売上げの最大化を図る（レステイ宇都宮）



900通の応募がありました。去年はネットでの応募に限定しましたが、約600通の応募をいただきました。来店されたお客さまに景品をプレゼントするよりも、こうした参加型イベントのほうがお客さまは楽しめるし、企画するわれわれもやりがいがあります。

支配人、パートスタッフのモチベーションを高める

当社では全室にアンケートハガキを置き、多いときには週に20通、少ないときでも5、6通のアンケートが寄せられています。アンケートで最も多いのが清掃に関するクレームです。クレームをアンケートに書いてくるということは、改善してほしいというお客さまの真摯な要望なので、現場で即座に改善するよう努力しています。全社一丸となって懸命に取り組んでいますが、清掃のクレームがゼロにならないのは大きな課題です。2～3人体制で清掃をしていますが、シティホテルでは1人で行なっているところもあり、これまでのやり方で本当にいいのか、いま一度、検討しなおす必要があるでしょう。清掃に責任を持たせるため誰が清掃をしたのか名前を明記しています

が、クレームがあるのは清掃を行なう人の技量がないからなのか、チェックする管理体制の不備なのか、あるいは本社サイドの問題なのかなど多角的な視点で捉え、解決していかなければいけません。

清掃を含め課題を抱えながらも売上げを達成していくには、店長の力量によるところが大きいです。毎週金曜日に週間報告書が各店長からあがってきますが、業績のよいホテルの店長は常に現場に足を置き、お客さまの動向をしっかり把握しています。そうした店長は従業員からの信頼も厚く、スタッフ全体がまとまっています。業績のよくないホテルに対しては本社からいろいろ指示を出しますが、店長が愛社精神をもっているかどうかで売上げは変わってきます。店長に愛社精神がなければ、スタッフが愛社精神をもつはずがありません。当社はコンプライアンスを遵守して、パートスタッフに対しても残業手当の支給や有給取得、健康診断の実施などしっかり対処しています。社員のモチベーションを高める教育はまだ十分とはいえませんが、外部のコンサルタントによる店長の人材教育を行ない、パートスタッフにも「当社で働いてよかった」と言ってもらえるような会社にしていきたいと思えます。