

## これまでの成功事例は通用しない 生き残りに求められる 新たな発想と運営戦略とは

(株)バニラ 事業開発部部長  
清松寛史氏



長期的な売上げ減少が進むなか、レジャーホテルは、そのビジネスモデルの最大の特徴であった「収益性の高さ」が疑問視されるようになってきている。従来のビジネスモデルや発想に捕らわれない斬新な戦略と取組みが求められており、ホテル経営者の意識改革が生き残りのキーワードといえるだろう。

本連載では、首都圏を中心に13のレジャーホテルを展開する(株)バニラの事業開発部部長・清松寛史氏のお話をもとに、レジャーホテルとして「安定成長」を目指すためのポイントについて、探っていききたい。

### 5年の事業モデルのなかで 確実な収益確保が可能な 事業スキームが求められる

ホテルの新規投資にあたってのバニラの戦略はシンプルである。1か月1室の平均売上げを50万円に設定し、5年間にわたりその売上げを維持できるかという考え方である。マーケット動向を調査して当該ホテルのポテンシャル分析を行ない、投資利回りが地方都市で20~25%、都市部であれば15~20%を目安に、5年間平均でそれが維持できるのであれば出資を行ない、むずかしいと判断すれば見送ることになる。

「1か月1室50万円は再投資を前提とした売上げです。現状の利回りと将来の利回り予想の2つの側面からシミュレーションを行ない、再投資にいくらかけれ

ば目標売上げを達成できるのか、5年をひとつの目安に計画を立てます。現在のホテル経営・運営環境の変化を考えれば、5年というスパンの投収支計画が最良と考えています」(清松部長)。

### 現場のスタッフ力に裏打ちされた 高品質なオペレーションが 安定収益の確保の鍵に

安定した収益を長期的に確保するためには、効果的なリニューアルに加え、運営戦略と高品質なオペレーションの取組みが求められる。

たとえば同社は、各ホテルの事業計画をマネージャーに策定させている。毎年1~2月に各マネージャーに次年度の事業計画を本社に提出させ、両者でその内容を確認・調整しながら最終的な事業計画を決めていくプロセスをとっている。

以前は本社サイドが一括して全ホテルの事業計画を策定し、現場サイドにその遂行を任せていたが、マネージャー自らが売上げ、利益目標を掲げることで予算達成への責任をもたせ、経営への参加意識を高めるのが狙いだ。会社全体の年度計画を立てるうえでは、本社で各ホテルの事業計画を作成するほうが効率的だが、現場を預かるマネージャー自身から立案させることで経営感覚を養うことができ、人材育成のうえからもメリットがある。イベントなども、ホテルごとに年間計画を立ててオリジナルの取組みを実施している。

また、事業計画を策定してそれで終わりというのではなく、必要に応じて軌道修正は随時行なっている。事業計画はあくまでひとつの行動指針に過ぎず、その後の経営環境の変化に応じてフレキシブ



「バナナリゾートもぐら」のリニューアルでは、自社でデザインを手がけた

ルに変えていく対応力が求められる。

本社サイドと現場の意思統一も重要だ。「単に利益を上げればいいとは考えていません。会社が目指す方向と違う方向に行かないよう、各ホテルのオペレーションを本社サイドでしっかり見ています」と、チェック体制には万全を期している。実際、社長をはじめ本社の幹部スタッフは頻繁にホテルに足を運び、運営状況を確認するだけでなく、現場でスタッフが修繕などを行なっていれば一緒に汗を流す。また年4回、ホテルごとに開催される懇親会には必ず幹部スタッフは出席し、スタッフとのコミュニケーションを深めている。目標を共有しながら本社と現場が一体となった運営こそが、成功への第一歩といえるだろう。

同社では「楽しくなければバナナじゃない」をモットーに掲げ、スタッフが生き生きと楽しく仕事ができる環境づくりを重視している。スタッフは単に指示通りに動けばいいというわけではなく、顧客満足や利益の最大化のために主体的



東日本大震災復興プロジェクトとしてキャンペーン「バナナ井で元気を送ろう」を展開



スタッフの意見を積極的に取り入れ、メニューの充実を図る

に考え、行動に移すことを求められる。スローガンに「実行力～“more think more action～”」を掲げ、仕事は与えられるものではなく、自ら考え獲りにいくという仕事に対する「攻めの姿勢」を尊重している点が同社の特徴で、これによりお客さまに來館していただくためには何をしたらよいかをスタッフ全員が自発的に考える雰囲気醸成されている。

また、スタッフにも社会保険や有給休暇などの福利厚生を用意するほか、インセンティブ制度を導入し、モチベーショ

ンを高め長い間働いてもらえる労働環境を整備している点も注目される。

実際に東日本大震災の復興プロジェクトの一環として各ホテルがオリジナルの井メニューを開発し、「バナナ井で元気を送ろう！」と称してキャンペーンを展開した（その後、収益金を日本赤十字社へ寄付）。これもスタッフからのアイデアがきっかけとなっている。

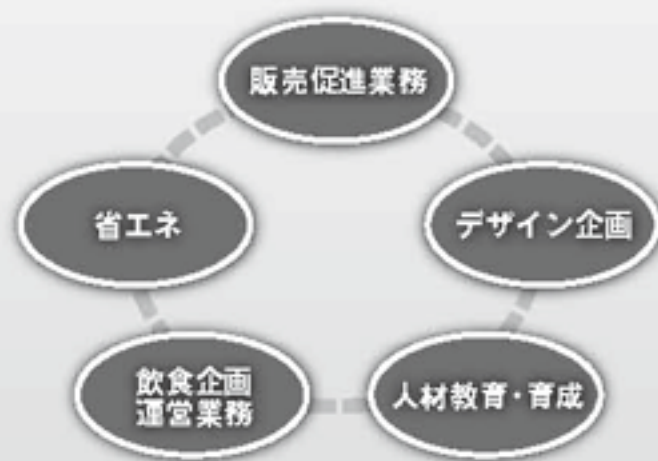
現場スタッフのやる気を最大限に引き出しながら、利益の最大化を図る運営にこそ、同社の運営の強みがある。

## ■ バニラの分野別サポート

㈱バニラは、これまでのホテル運営ノウハウを活かすべく、レジャーホテルのコンサルティング業務を本格的にスタートさせている。

ホテルの運営受託をはじめ、購入・売却、ファイナンスまでトータルサポートを展開するが、注目されるのがコンサルティング内容を5つの分野に分け、それぞれ個別相談にも応じていることだ。①販売促進業務（客単価を落とさない集客の秘策）、②デザイン企画（リニューアルの提案）、③人材教育・育成（対面接客）、④飲食企画運営業務（集客・客単価向上を実現するフードサービス）、⑤省エネ（光熱費削減）の5分野で、ホテルオーナーが相談しやすい環境を整えている。

運営の問題点は、集客数の減少、客単価下落、人材などホテルによって千差万別だが、営業不振の要因は必ずしも1つではなく、さまざまな要因が複雑に絡み合っているケースも多い。自社ホテルの強み、弱みを客観的に判断し、営業の打開策を探るうえでは、コンサルタントに依頼する



のが問題解決の早道である。

同社事業開発部の清松寛史部長によると、事業再生にはオーナーがどのようなホテルにしたいかが重要になると指摘。ホテルのコンセプトやターゲット層について、自らの考えを整理して明確にしていることが事業再生のスタートになるという。

### ■ 設備というハードを活かす ソフト強化の取組みが 良質な空間を生み出す

設備機器に対する同社の考え方も明快である。

「設備導入のポイントは“確実にお客さまに訴求する”ということになります。いまはフル装備の時代ではありません。確実にニーズのある設備に絞り込み、それをお客さまの利用シーンを想定しながら導入するのです。たとえばマッサージチェアは人気アイテムのひとつですが、無理に設置するのであれば大きな効果は生まれません。マッサージチェアでくつろぎながら、ゆったりとテレビが視聴できるといったレイアウトはもちろんのこと、その設備を利用することにより得られる効果などを訴求し、お客さまが利用

したくなるような誘導が重要なのです。さらに、入浴後であればドリンクが飲みたくなりますから、近くに冷蔵庫があれば便利でしょう。そこには入浴後に飲みたくなるようなドリンクを用意するというような、きめ細かな配慮がポイントです」（清松氏）。

設備機器はけっしてハードではなく、ソフトだというのが同社の基本の考え方である。さらに言うと、良質なハードとソフトの融合こそがホテル運営の最大のポイントということになる。

たとえば同社は設計部門を社内に有しているが、アミューズメント性に富んだ最新のデザイン演出ということに加え、利用客の利用シーンや動線に配慮した空間づくりということに注力しており、それがホテル空間としての快適性の創出に結び付いている。

ホテル経営を成功させる最大のポイントは、立地、規模、デザイン、設備、そしてオペレーションの「総合力」であり、総合力の高いホテルが今後の業界において生き残りに成功するということがある。

### ■ 会社概要

#### 住所

東京都中央区東日本橋 2-16-4 NSビル9階

#### 連絡先

03-5823-8400

#### 代表者

代表取締役 内村隆志

#### 事業概要

- ・ホテル、旅館、アミューズメント施設の経営、運営
- ・ホテル、旅館、アミューズメント施設のコンサルティング
- ・人材派遣業務
- ・飲食店業
- ・不動産の売買・仲介・管理

#### 運営ホテル

13ホテル（直営）

#### URL

<http://vanilla-resort.jp/>