

## 対面接客のメリットを活かした訴求力強化と集客力につながる経費重視で売上げを維持

(株)バニラ 事業開発部部长 清松寛史



### ■運営受託の概要と特徴

当社は14のホテルを展開しており、賃貸借契約での運営が10ホテル、当社所有で他社に運営を委託しているのが4ホテルです。他社への運営委託は、遠隔地や小規模の場合、自社で運営するよりも他社に委託したほうが効率がよいという判断からです。全ホテルとも新法で、運営10ホテルすべて賃貸借契約。委託者に最もわかりやすく、定額の収入を得られるメリットからの選択です。ただし、什器・備品等の動産部分の追加や修理のコストをどちらが負担し所有権をどうするかなど、契約時に明確にしておくことが重要です。

今後、運営委託ニーズは増加すると見ており、当社でも積極的に対応していく考えです。ただ現状をみると、新たに物件を取得して改装費をかけて委託するのでは、所有者が必要とする利回り確保が難しいケースが多い。しかし、所有物件に改装費をかけての委託であれば、資産価値を向上させるとともに追加投資の回収も含めて十分に成立するスキームが組めると思います。

### ■いま求められる運営戦略

当社のホテルは、すべて新法でフロント対面接客です。郊外立地も多いので政令改正後の対面接客化で売上減少

を覚悟していたのですが、実際は減少しませんでした。旅館業法の遵守とサービス業としての取り組み方を考えると対面接客は必要であり、そのメリットをいかに打ち出すかを重視して取り組んでいます。インターネットが普及し情報が氾濫する時代、消費者は情報の削除能力も高くなっています。いままでの方法ではお客様にはホテルからのメッセージが届きません。入室時にフロントがサービスやイベントをひと言アピールする。それにより“このホテルは常に新しいことをやっている”という印象付けができます。確かに対面接客を嫌うお客様もいますが、対面接客だからこそできるサービスのメリットのほうが大きいと思っています。

当社ホテルの今年に入ってからの売上実績は、全体では前年比微増で推移しています。これは当社の考え方がお客様に受け入れられた一つの裏付けだと確信しています。確かに前年比微減の店舗もあります。改装等から数年が経過し経年劣化もありますが、それだけが売上低下の原因ではない。売上低下は、経年劣化や地域の市場環境悪化等の外的な要因より、ホテル自体に起因していると見ています。ですから、いままで実施してきたことをさらにブラッシュアップし、お客様がホテルに何を求めているのかを追求し対策を講

じることで売上向上を図る予定です。

また、デフレの進行で、客単価の低下が指摘されていますが、当社ホテルの平均客単価は8,800円前後で低下していません。サービス等で“お得感”を打ち出すことで、値下げは避けるというのが基本的な取り組み方です。

不況下の運営では経費削減も課題ですが、経費が増加しても売上げが増加して経費率が低下すればいいという考え方で臨んでいます。大きな追加投資をせずに新鮮な魅力を維持するために必要なサービスやイベントのコストを削減しては本末転倒です。また、人件費率は25%と一般的なホテルよりも高めですが、これも削減の方向では考えていません。賃金や保険など労基法を遵守し、人員削減ではなく無駄なく効率よく働ける業務分担やシフト構成を図るほうが重要だと思っています。

現在の課題が、広告宣伝です。新法ホテルだから野立看板を増やすといった方向ではなく、各種ソーシャルネットワークの活用を含めて、どのような広告宣伝が効果的なのかを模索中です。まだ現在のレジャーホテルの魅力を知らず、偏見のイメージを抱いている消費者も少なくありません。潜在顧客を開拓しレジャーホテルという業態の利用者増につながるような情報発信が求められていると思います。