

ACROSS 速報版

2017年2月20日 第84号

横田浩氏に聞く 「大型旅館 総支配人の仕事 生き残りをかけた経営戦略」

2017年2月19日、ホテルグランヴィア大阪において、2016年度経営学部校友会経営学振興事業第3回セミナー、そして懇親会が行われました。今回のセミナーは立命館大学経済学部1961年卒業の紀州・白浜温泉「むさし」元総支配人横田浩氏に経営学部石崎祥之教授が聞くというスタイルで行われました。「大型旅館 総支配人の仕事 ～生き残りをかけた経営戦略～」と題するお話しでした。横田浩氏は紀州・白浜温泉「むさし」元総支配人をリタイヤされたばかりで、23年間総支配人を経験されて様々なご苦労や工夫をされてきた、そのお話を楽しくうかがうことができました。質問も活発になされ、これに答えるという興味深いやりとりをされていました。懇親会でも質問・交流をされるなど、ここでは詳細にはお伝えしきれません。ご了解ください。



【講師：横田 浩氏】

大学卒業後「むさし」で 私は昭和36年経済学部を卒業しました。以来「むさし」ひとすじに55年勤め、昨年リタイヤしました。55年のうち23年間総支配人として勤めました。単身赴任でホテルで寝泊まりして仕事をしていました。

はじめに シティホテルと旅館の違いはなにか。シティホテルは機能性が要求されます。旅館では、おもてなしを含め情緒が求められます。機能と情緒の違いがあるように思います。

2015年度の全国旅館数は40,661軒となり、前年と比べると1,238軒が減っております。2016年度中には4万軒を割るでしょうが、一方ホテルは88軒の増加です。2015年度の9,967軒から2016年度は1万軒を超えようと思います。

最近の旅館は苦戦の連続です。白浜でも旅館はピークの50軒から今では20数軒ほどに減っています。全国でも毎年1,500軒の倒産・廃業が続いています。

1. 事業目的を明確にする

そんな中で総支配人としては事業目的、そして紀州白浜温泉「むさし」の営業方針「お客様満足」、お客様ファーストを明確にし、全社員参加で、販売力を磨き、商品力、そして現場力を高めなければなりません。そのためには、①各部署ミーティング、②責任者リーダー会議、③全社員ミーティングの定例ミーティング行い、全社員ミーティングでは月間の総売実績の報告やアンケート評価の検討、新入社員や退職者の紹介など、また社員の3分間スピーチを行っております。そこで注意しなければならないことは、会議のマナー化をどう防ぐかです。またその場限りの建前の意見にならないようにすることです。そしてそこでは総支配人として言いたい話ではなく、従業員が聞きたい話をしなければなりません。ぬるま湯的になりやすい館内、厳しい外部の環境、この「内」と「外」の温度差をしっかりと理解させるため、ドンドン外部情報を社内に流し、情報の共有を意識することです。組織の命運はリーダーによって決まるという実感を持ちました。

2. 売上げを最大に伸ばす

旅館の生命は販売力 旅館の生命力は販売にあります。総売については社外秘ですのでお話しできませんが、私には「むさし」に年間12万人の集客が必達でした。一口に12万人といいますが、12万人とは甲子園球場を3回満員にする人員数なんです。

年間12万人の集客目標セールスカレンダーを作成しました。旅館は1, 2, 4, 6, 9, 12月の6ヶ月が赤字になっていました。オフ期です。このオフ期をどんなふうにしてシーズン並みの集客をするか、これが12万人集客確保のキーワードです。

白浜では、年間100日売れる日があります。その日はお正月、春休み、ゴールデンウィーク、夏休み(40日間)、シルバーウィーク、それと全休前日です。100日はしっかり利益が出る時です。そしてオフ期の6ヶ月売れない日、そこを集客する力が営業力です。

4月の例をあげてみましょう。4月は春休み終了後4日まで満室で、4月末からゴールデンウィークが始まります。ところがその間は旅行客に動きがありません。大変難しい月です。非常に集客が難しい月であっても、求めるマーケットがあるはずで、そこで一生懸命考えました。4月に企業は新入社員の研修会などを行います。そこで提案したのが「温泉会議」でした。

温泉会議 「温泉会議」と謳って、温泉で会議をしませんかと売り込みます。何のために温泉で会議をするのか。①社員のヤル気を高める、②人と人との交流が深まる、③パートナー意識が高まる、④全員が一带となって立ち向かえるチームづくりが出来る。新入社員みんな温泉に入りくつろぎ、枕を並べて語り合う。団結力の強さづくりが「温泉会議」の価値です。

ある大手会社では4月1日の入社式を終えてから貸切バス3台で105名が到着、翌日から10日間とても中身の濃い勉強会が始まります。新入社員の研修は色々なパターンがありますが、リゾートでの研修会は「交流」を深める大きな成果が上ります。

またもう一つのマーケットは教育旅行です。大学、高等学校のオリエンテーションです。全館貸切で対応させて頂くこともあります。教育旅行のマーケットは「仲間作りの交流」が目的です。

2016年度の4月期では、約3,500人の「温泉

会議」のMICE【企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(インセンティブ旅行)(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字】のお客様を獲得することができました。



夏枯れ対策 9月もこれまでは赤字月でした。夏休みのビーチ客が終わると夏枯れ状態が続きます。しかし大学生の夏休みは9月中下旬まであります。そこで大学生のゼミ旅行、サークル合宿をターゲットにセールス強化を図りました。大学合宿の専門旅行業者が8社大阪にあります。旅行業者へのセールス強化によって、この時期毎年1,000人から1,500人のお客様を確保しています。

9月の後半は、大型団体に狙いをつけ活動します。9月はオフ料金の特別料金の仕入れが出来るので、格安大型団体が動きます。例えば婦人団体2800人、信金ツアー1,000~1,500人(数回)、JA年金ツアー1,500人、労組大会500人、その他後援会団体などを獲得しました。

競合に勝つためには 大型団体では激しい競合となります。競合に勝つ力は「情報収集力」「提案力」「熱意」です。この3点のひとつでも欠けると勝てません。まず「情報収集力」では相手先のキーマンは誰かを知るのがいちばんです。そして競合・ライバル旅館の提案は何かなど、獲得に必要な情報が肝要です。2番目は「提案力」です。自館の強みを活かし独自性をいかにアピールするか。旅行コースの企画性もポイントです。3つめはどこより獲得したいという「熱意」。そのためにどこより早く行動する、信頼関係を築くことが大切です。

オフ期が黒字化へ 12月では忘年会客セールスが主ですが、地元忘年会も減少し、居酒屋客への取り組み企画を考えました。

今では赤字つきの 4, 9, 12 月がシーズン並みの黒字決算となり、さらに 1, 2, 6 月も赤字幅が少なくなっています。要するに知恵と努力によってお客様を作る力、独自性の集客出来る自信を実感いたしました。各月ごとに売れるマーケットがあるわけです。

どう販売するか 個人旅行に関しては、大手旅行社へ客室を提供しています。JTB, 日本旅行, 近畿日本ツーリストが主で各旅行社はパーソナルオリジナル商品を店頭で販売しています。また最近では OTA[Online Travel Agent インターネット上だけで旅行商品の取引を行う旅行会社]での販売が伸び総取引の 30% を占め、やがて 40% まで伸びるだろうと考えています。訪日インバウンド客は現在 10% ですが、民泊やクルーズツアーが拡大することによって今後の見通しが難しい状況です、

個人旅行をどう販売するか。自販を含め、様々な媒体を上手に使う、売れる仕組みを作ることが肝要です。またその際の旅行会社との関係ですが、常に対等のスタンスが大切です。そのスタンスを保つには、情報の共有、提案力、共感、誠実によって信頼関係を深める。どんなに時代が変化しても旅行業者との人間関係はきわめて重要なポイントです。

3 旅館の商品力とは何か

アンケート点数 旅館の商品力は何かというところ、施設、サービス、料理、環境（温泉地とか）です。環境が商品力を上げます。白浜では名勝白良浜が目前にあり、ビーチ、海水浴、感動の夕日が見られる環境も商品力になります。

JTB では宿泊客によるアンケートで旅館を点数制で評価しています。総合評価・サービス・食事・客室・大浴場の 5 つの項目があります。お客様が旅館を選択する際、それぞれの目的に合わせ評価点数を参考にして選ぶことによって案内のミスマッチがなくなります。

JTB に「優雅」という上質パーソナル商品がありますが、この商品の参画には、総合評価が 85 点以上であることが条件です。西日本エリアの旅館では 50 軒くらいが対象となりますが、「むさし」でも「優雅」旅館を目指し「おもてなし委員会」というプロジェクトチームを立ちあげました。83~84 点までは上るのですが、85 点になかなか届きません。1 点の重さをとても感

じました。2 年がかりでしたがやっと 85 点を確保し、念願の「優雅」に参画できました。「優雅」参画の発表をしたときには、涙ぐむ客室係もいました。

格付けとの関係で、当初アンケートでも「サービス」の評価がネックになっていました。そこで私が総支配人の仕事として一番最初にやりたかったことは接客スタッフの若返りでした。そしてそのために自分で求人活動をしました。



求人 それまでハローワークに頼んでいる待ちの姿勢でしたが、攻めに転じました。リクルート求人雑誌に広告を入れ、それまで活字ばかりだったのを、若手向きに「リゾートで働きませんか」といったキャッチにしてリゾートの写真を入れたりしました。「会席料理の提供があなたの仕事です。」このキャッチもよかったです。上々の求人成果でした。

専門学校へ求人に戻りましたが、温泉旅館というところに問題がありました。そこで専門学校の就職が決まっていない人をターゲットに、12 月に狙いを定め求人の訪問をいたしました。1 番目に和の礼儀作法が身につけられます、というキャッチコピー、2 番目に色々なお客さんとの接客によって人と人の交流が上手になりますよ、と訴え、3 番目に週休二日です、衣食住付きです、と訴えました。就職担当の先生に現場に下見においでいただきました。結果多い年では専門学校から 12 名を採用することもありました。

若い人材が集まりサービスのレベルが上りました。訪問・面談を重ねると色々情報が入手できます。一所懸命は相手の心も動かします。

4. 現場力を鍛える

現場の仕事では、お客様視点と結果視点で取り組んでまいりました。原因があるから結果がある。「おもてなし委員会」ではまず各自の仕事の目的を明確にする。自分の仕事の価値を理

解する。成果を出すために仕事をする。成果にこだわる。常に創意工夫、考える力を求める。現場の仕事にこのように取り組んできました。

クレームへの対応 クレームをどう乗り越えてきたのかという疑問もあるでしょう。クレームは旅館では避けられません。100件を超える経験をしましたが、クレマーの一人一人全然違います。真剣勝負です。暴力団がらみのクレームなど旅館では思いもよらないクレームが発生します。クレームには怖がらず腹をくくることです。

暴力団に限らずクレーム対応で大事なことはまず腹をくくる、怖がらず対応することが必要です。次に旅館としての責任はどこまでかなどしっかり見極め、誠実に早く対応しなければなりません。また隙のない身だしなみに気を使い、お辞儀も大切です。そして堂々と相手の目を見て対応することが必要です。またクレーム対応を経験する中で、その場の雰囲気や和らげる言葉も学びます。



今や、一般的なクレームが増えました。クレームの種類が多いです。その場その場でしっかり対応することが大事です。クレーム客が求めているものに対し、①謝罪、とにかく謝る。謝って欲しいという心理状態をまず解決する。②理由、納得できる説明をする。③結果、それでどうしてくれる、を明確にする。④自館の姿勢、今後同じことを起こさないよう改善します。この対応パターンを考えクレームに対応するのがよいでしょう。

また、ネットのよる口コミのクレームもあります。きちんと対応して改善していく姿勢を見せる、そのことでイメージアップを図る、改善の機会をいただきまして有難うございました等、誠実な姿勢はビジネスチャンスにつながると考えます。

5. 旅館業のこれから

個人的な意見ですが、今国内旅行は悪化しています。人口減少、高齢化社会に直面している問題が原因だと思います。また旅館業においては人手不足が深刻です。これらを補うにはインバウンドとITの活用が柱となります。旅のスタイルも体験型や着地型へと変わってくるでしょう。

①インバウンドは国あげての取り組みですが、今後民泊の一般化や、またクルーズツアーの人気で宿泊が減少し、かなり旅館に影響しそうに思います。

②地方創生です。見る、食べる、遊ぶ、歴史を含め、旅行者を受け入れる地域が企画し盛り上げる取り組みが必要です。着地型旅行がこれからの旅行スタイルとなります。

③人手不足は旅館ではいまや深刻な状態で、お客様があっても人手がなくお受けできない状況もあり、廃業に追い込まれる状況も見られます。旅館としては業務システムを抜本的に変える必要があるでしょう。ITの活用もその一つです。人材確保に最も優秀な社員をあてた、攻めの求人活動がいきます。

④生産性をあげないといけません。外国と比べ日本の宿泊産業の生産性は3分の1だそうですが、この問題は先が見えません。何とかしなければ宿泊産業のレベルが上がっていかないと考えます。猛スピードで変化する旅行業界において、新しいマーケットに対する新規な取り組みによって、今こそ稼ぐ旅館でありたいと願っています。

最後に「生き残りをかけた経営戦略」とは、

1. 商品の差別化（独自性）
2. 売り方の差別化（強みを磨く）
3. サービスの差別化（親しまれる宿）

「差別化された独自性 その価値」「どのマーケットで戦うか」これが経営戦略の本質と考えています。

大変興味深いお話しでした。でも、十分にお伝えしきれいていません。ご容赦下さい（松村）。

【立命館大学経営学部校友会】

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX072-665-2099

E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp