

2016年に運営施設100ホテルへ

究極の差別化要素をもって 10万人の雇用機会創出企業を目指す

スマイルホテルを運営する(株)ホスピタリティオペレーションズや(株)Aカードホテルシステムなど11社のグループ企業を擁するホスピタリティパートナーズグループ。2005年7月の創業以来着実にその事業領域と規模を拡大し続け、今年9月にはスマイルホテルのフランチャイズ事業の展開を発表。2016年には運営施設100ホテルという大きな目標を掲げた。加速し続ける同グループの強み、そしてビジョンはどこにあるのか？ 代表の田中章生氏に聞いた。

聞き手・本誌 岩本 大輝



ホスピタリティパートナーズグループ 代表

株式会社ホスピタリティパートナーズ/株式会社ホスピタリティオペレーションズ/株式会社ホスピタリティコミュニケーションズ/株式会社Aカードホテルシステム/フェニクスマネージメント株式会社/株式会社アーリートラベル/株式会社スマイルスキーリゾート/株式会社舞子リゾート/株式会社六日町リゾート/株式会社ユートピア・マウンテンリゾート 各代表取締役
株式会社ホスピタリティエージェント 取締役

田中 章生 氏

Profile

田中章生 (Akio Tanaka)

1967年3月生まれ。91年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。同年(株)大京入社。マンション開発、不動産の有効活用提案、不良資産処理に従事。在籍期間中に不動産鑑定評価習得のため現三菱UFJ信託銀行に出向。98年ローンスターグループのハドソンジャパンエルエルシーに入社。米系不動産投資ファンドの立ち上げに参画。不良債権担保不動産評価、不良債権の管理及び回収などに従事。その後、収益不動産投資部門を立ち上げ、オフィス・レジデンス・商業施設等150棟に投資を実行。マンション開発部門を立ち上げ、マンション分譲を実施。ホテル投資部門を立ち上げ、42棟に投資を実行。チサンホテル事業家管財人としてターンアラウンドを主導し、ソラーレホテルズアンドリゾーツを設立。05年7月(株)ホスピタリティパートナーズおよび(株)ホスピタリティオペレーションズを設立し、代表取締役に就任。06年7月(株)ホスピタリティエージェントを共同設立し、代表取締役に就任、のち取締役。07年フェニクスマネージメント(株)、瑞穂リゾート(株)をM&A。08年3月(株)ホテルユニバース、(株)シェルブール、(株)AカードホテルシステムをM&Aし、代表取締役に就任。09年4月(株)ホスピタリティコミュニケーションズを設立し、代表取締役に就任。09年9月(株)スマイルスキーリゾートを設立し、代表取締役に就任。現在に至る。

不動産鑑定士/行政書士/宅地建物取引主任者

フランチャイズ加盟ホテルが 2カ月目で売上対前年比3割上昇

□ホスピタリティパートナーズグループ(以下HPG)は特性の違う複数の企業を抱えていらっしゃいます。その背景や強みについて教えてください。

当グループは2005年7月の創業時には、投資・開発・コンサルティングを手がける(株)ホスピタリティパートナーズと、ホテルを中心としたオペレーショナルアセット運営を手がける(株)ホスピタリティオペレーションズの2社のみでした。その後、事業展開の中でニーズのある事業として、研修及び会議を専門的に扱う旅行代理店である(株)ホスピタリティエージェントを、ホテルの各種広告やWEBデザインなどを専門分野とした(株)ホスピタリティコミュニケーションズを設立しました。またM&Aという形で(株)ホスピタリティオペレーションズの子会社として、独立系ホテルのためのキャッシュバック・ポイントカードによるホテルネットワーク運営を手掛ける(株)Aカードホテルシステムを、そしてホテルやリゾート施設の運営を手掛けるフェニクススマネジメント(株)をはじめ複数の運営企業をグループに加えていきました。

これら複数企業を持つ強みとしては、ホテル経営者はもちろん、事業投資家や金融投資家をはじめ、ホテル事業に関わるあらゆるステークホルダーの方にワン・ストップで様々なソリューションを提供できることにあります。デューデリジェンスや施設改修といった個々の部分的なサポートから運営の受託といった全般的なものまで、あらゆる要望に応えることができるよう、ホスピタリティ産業における各専門分野

に特化した事業を営む会社及び部署を擁する体制を整えています。

□最近のトピックとしては9月に発表されたフランチャイズ事業の展開があると思います。(株)鴨川グランドホテルの「鴨川イン日本橋」、「鴨川イン巢鴨」の2施設のフランチャイズ契約を締結され、同時に2016年の運営施設100ホテルという目標数字も発表されました。このフランチャイズ展開に踏み込まれた背景をタイミングの点も含めて教えてください。

私たちは2006年1月にスマイルホテル1号店であるスマイルホテル松本の開業以来、これまで所有直営・賃貸借・運営委託を含む直営で22のスマイルホテルを運営してきました。その7年の間に様々な運営・集客ノウハウを蓄積してきたと自負しており、実際その成果は08年のリーマンショック、11年の震災の後でも顕著に確認ができました。その結果を踏まえ、所有や賃貸借といった直営方式だけでなく、スマイルホテルというホテルブランドと運営・集客ノウハウの提供というフランチャイズの契約形態においても十分にホテル経営者様やオーナー様にお役立ちできるようになったというのが私たちの認識です。フランチャイズの展開は実際には今年の春あたりから動いていたのですが、今回ご縁があって(株)鴨川グランドホテル様が経営される都内の2ホテルがスマイルホテルのフランチャイズに加盟をしていただいたことが発表のきっかけとなりました。

フランチャイズホテルに加盟していただいたスマイルホテル日本橋三越前とスマイルホテル巢鴨ですが、加盟以

降、客室単価をほぼ維持しながら稼働率を向上させることに成功し、日本橋三越前については、加盟直前の10月から運営指導の効果が表れ対前年比の売上ベースで2割増、フランチャイズスタートの初月11月には3割増という結果が出ており、フランチャイズ様にはご満足いただいております。

□フランチャイズ加盟直後にそれほどまでに結果が出るのは驚きです。こういった理由でそこまで大きな成果が出たのでしょうか？

正直看板が変わったという理由だけではすぐにここまで大きな売上増加があるわけではありません。これらの2ホテルに関しては、フランチャイズ加盟と同時に、別途有償のオプションサービスではありますが、運営サポートのサービスをお使いいただいたことが大きかったと認識しています。運営サポートチームがこれまでグループ内で蓄積してきたノウハウを生かし、ホテルがもともと持っていたポテンシャルをしっかりと引き出したことが大きな要因だと思っています。

□劇的な経営数値の改善は魅力的ではありますが、フランチャイズというのは看板やパンフレットの変更など、安くはないイニシャルコストが経営者の決断にあたっての大きなハードルとなると思います。その点に対してはどのように考えていますか？

おっしゃる通り、ホテルの規模にもよりますが、フランチャイズ加盟のためにかかる数百万~1千万円近いコストはこれだけ厳しい景況下において大きなハードルになることは間違いありません。その解決策として、これ

TOP INTERVIEW

ら諸費用を当初HPGで負担し、それを12カ月に分けて返済をしていたというプランも、案件ベースにはなりません。用意しています。12回に分けての返済であれば、理想的に運べばフランチャイズ加盟による業績向上分で充分まかなえる数字です。当然、私たちとしても事前に十分な精査をし、現実的なプランを描いた上でご提案をさせていただきます。

施策・戦略は模倣できても マインドは模倣できない本当の強み

□公表された16年に運営施設100ホテル達成のためのプランについてお聞きしたいのですが、運営形態や地域など、具体的に想定されているものはありますか？

まず、運営形態としては所有直営（購入）、賃貸借、運営委託、そして今回新たに展開したフランチャイズと4つ運営形態で柔軟に考えます。また、地域ですが、私たちの見立てでホテルの再生が可能と判断できれば、大都市、政令指定都市に限らず、地方都市を含め全国ベースで検討します。

□業態について、これまで展開されているスマイルホテルやリゾートホテル、旅館以外の、例えばフルサービス型のホテルへの参入はあり得ますか？

あります。もちろん数で考えれば既存のビジネスホテルをリブランドして店舗展開する形がメインになると思いますが、フルサービス型の業態も私たちの見立てで採算ベースに乗れば可能性は十分にあります。また、スキーリゾートの運営施設拡大にも力を入れ

ていきます。スキーリゾートの場合はリゾートホテルがスキー場に併設されているケースも多く、それらも併せて運営していきたいと考えています。

□目標の100ホテルですが、4年間で60ホテル以上の展開は容易な数字ではないと思います。

おっしゃる通りです。16年に100ホテルの目標を逆算して考えると、1年で約16ホテルの計算となり、これまでの出店ペースの約3倍と高いハードルであることは間違いありません。そのために、先ほどお話ししたように柔軟な運営形態、業態で展開を考えると同時に、社内体制の変革を行ったり、人材の採用・育成にも力を入れたりしています。

□最近では宿泊主体型ホテルを中心に、フランチャイズだけでなく、“パートナーホテル”のような会員組織プログラムを共有するといった、いわゆる“囲い込み”競争が激しくなっています。その中で御社の展開戦略などはあるのでしょうか？

まず、大前提としてお伝えしたいのが、私たちの中に“囲い込み”という発想自体がありません。“囲い込み”という言葉には主体が自分たちであり、その対象がホテル経営者様やオーナー様といった考え方があるように思います。私たちの強みは、「ホテルにいらっしゃるお客さまはもちろん、同時にホテルの経営者様やオーナー様も私たちにとってのお客さまである」という考え方・マインドがしっかりと社内にも根付いていることです。先ほどおっしゃった会員組織プログラムの共有のような施策や戦略は、最近も参入を表明

された企業がありましたが、仮にどこかで先進的なことをやったとしても、他社も後から同じことができるわけで、本当の意味での差別化はできないと思っています。私たちの明確な差別化ポイントは、先ほど申し上げた考え方・マインドの部分です。これはテクニックやシステムと違い、簡単に取り入れたり導入して模倣ができるものではありません。私たちが08年3月にM&Aで取得した(株)Aカードホテルシステムは、当時の加盟店舗数が64店舗だったのが現在(12年11月)では385店舗まで拡大をしています。08年の頃は、現在のような姿を私たち以外の誰も想像をしていなかったのではないのでしょうか。ところが、Aカードの加盟店舗数が増え続ける中で、この業界内で同様の動きが出始めました。私たちがそれを実現できたのは、先ほど申し上げた考え方が企業の核にあり、それを理解・共感して下さったホテル経営者様やオーナー様がいらっしゃったからです。これから先もさまざまなトレンドが生まれるかもしれませんが、私たちのこの本当の強みは揺らぐことはないと思っています。

□最後に、16年に運営施設100ホテルよりさらに先にある、御社のビジョンを教えてください。

全く違う業態の展開や海外進出などさまざまな視野はありますが、私たちが目指している大きな目標の一つとしてグループで10万人の雇用機会を創出するというものがあります。正しいビジネスマインドを持ちながら雇用機会を創出し、かかわるスタッフに成長機会を提供し、社会に貢献をし続ける企業でありたいと思っています。