

日本のホテル業に関するノート

日本におけるホテル業の特徴を考えるに当たって、外国、特に欧米のホテル業における歴史を振り返って見ることは有益である。なぜなら、日本のホテル経営は多くを欧米、特にアメリカのホテル業から学んで来たからである。

宿泊施設の必要性が生じたのは人間が移動し、旅人が快適さと安全性を求めるようになって以後のことと考えれば、宿泊施設の歴史は非常に古いものである。旅行の歴史を見てみると、交易のための旅行があり、シルクロードでは隊商の宿として中庭に集まるキャラバンサリーがあった。また、日本における参勤交代は宿場と大名の宿である本陣を生み、あるいは古代ローマではマンションと呼ばれる宿泊施設があって、役人や軍人など役所が発行する証明書をもっているものだけが宿泊できたといわれている。また、聖地への巡礼の旅には教会が宿泊施設として使われたが、やがてこの施設だけが独立して後にインと呼ばれるようになったように、様々な理由で人々が移動し、その結果として宿泊施設が生まれ、それが人々の移動を更に促進していったのである。

いざれにしても、本格的なホテルが出現する以前のこの時代の特徴は人々は必要やむを得ず旅をしたのであり、宿泊施設は快適性の面でも安全性の面でも極めてレベルの低いものであった。旅は危険と苦労を覚悟の上で行われたのであった。

19世紀になって、王侯、貴族など特権階級を対象とした豪華ホテルが誕生した。ドイツの有名な観光地であるバーデン・バーデンはフランスの上流階級の水浴場としても知られたところであった。ここに建てられたバーディッシュ・ホーフはいわば王侯・貴族を対象としたリゾート・ホテルであり、その施設は豪華を極めた。贅沢なフランス料理、豪勢な建築や内装、豪華な家具や食器類、接客の作法や服装など現代の高級ホテルで行われている典型的なサービスのやり方はこの時代に生まれた。

本ホテル産業ノートは日本能率協会の資金援助の下に、慶應義塾大学ビジネス

・スクール教授柳原一夫が作成した。作成年月1989年6月

主たる参考図書：ホテル産業界 原 勉、岡本伸之、稻垣 勉著（教育社新書）

スイス人のセザール・リツ（1850—1918）は豪華ホテルの経営に手腕を発揮し、高級ホテル経営の創始者といわれた。現在でもリツの名は高級、豪華の代名詞であり、また彼が築いたホテル経営法はその後の高級ホテル経営の手本となった。この当時のよく使われたホテルの名前をとって、この時代はグランド・ホテル時代と呼ばれることがある。

グランド・ホテル時代の特徴は顧客の満足を得るために、徹底した贅沢を求めたことである。すなわち、サービスに対する品質が最も重視され、コストや価格は軽視された。ホテルの建設資金は貴族や富豪が出資したし、高級ホテルのオーナーになることは社会的なステータス・シンボルであった。したがって、赤字経営もある程度は容認された。顧客も特権階級の富豪であったから、高料金でもサービスさえ良ければ幾らでも支払うとの考え方が前提であった。

顧客に対する最大限の気配りをするリツのホテル経営は一方で従業員に対する配慮に欠けるところがあり、人事・労務管理の面では多くの問題があったといわれている。

19世紀後半になると、資本主義が欧米で急速に発達するとともに、交通機関の発達は活発な経済活動を反映してビジネスのための旅行を急激に増加させた。かっては困難であり、かつ高価であった旅行が次第に容易になっていくと共に旅行の大衆化が進んでいった。しかしながら旅行の大衆化が実現するのは世界的にみても第2次世界大戦以降のことである。商用旅行の増加は一般人を対象とした宿泊施設の需要を増大したが、当時のものは相部屋が原則で、風呂の無い粗末なものであった。商用旅行はやはり苦しく、つらいものであった。こうした事情はアメリカにおいても同様であった。

アメリカにおいてもグランド・ホテルは大資本家や富豪のために建設された。中でも有名なのが1893年にアスター家によって建設されたWaldorf-Astoria-Hotelであり、ヨーロッパの豪華ホテルを凌ぐ世界一の規模と豪華さを誇った。高級ホテルと粗末な宿泊施設が存在する二極化の中で、中級ホテルへのニーズは高まりながらその実現にはE・M・スタットラーの登場を待たねばならなかった。

スタットラーはホテル業を真に近代産業に仕上げた人物であった。すなわち、大衆の手の届く料金で世界最高のホテル・サービスを提供することに最大限の努

力を費やし、多くの革新的な経営手法を開発した。例えば、スタットラーが最初に建設した本格的ホテルは1908年バッファローに開業したスタットラー・ホテルであったが、アメリカで最初の全室バス付きの高級ホテルであった。その料金は1ドル半と低料金でありながらも、初年度から3万ドルもの純利益を計上した。同程度の料金で劣悪な施設で我慢しなければならなかつた利用者はスタットラー・ホテルに満足し、以後急速に発展していったのである。スタットラー・ホテルの出現から近代的ホテル業の時代が始まることになる。それは顧客が満足するホテル・サービスを提供しながら、しかも経営を採算ベースにのせることが出来たからである。そのためにはホテルの建物の構造、客室の設計、厨房の設計、従業員の仕事の内容、原価管理システムなどについて徹底的な能率主義に基づく簡素化・標準化と計数管理を実施したのであった。顧客へのサービスを削減することなく合理性と新システムで高品質のサービスを達成しようとしたところに近代経営と言われる理由があった。すなわち、バス・ルームに冷水専用の蛇口を設けることで人手によるサービスを減らし全体のコスト削減を図るなどはスタットラーの合理主義のはんの一例である。1929年の大恐慌で全米の85パーセントのホテルが倒産する中でスタットラー・チェーンだけは大いに繁盛したといわれている。特に、スタットラーの偉大さはホテル・サービスの品質を単に豪華さや贅沢さにあるのではなくて、顧客が望む便利さや快適さあるいは清潔さおよび妥当な価格水準にあると考え、それを実現するために科学的管理法をサービス業に適用し、具体的なホテルづくりに成功したことである。グランド・ホテルの時代から近代ホテルの時代へと移行してホテル業はようやく産業として発展する段階にいたつた。

ホテル経営の近代化に貢献したスタットラー以後の人物としてC. N. ヒルトンがいる。ヒルトンは買収によりホテル・チェーンを拡大してきたが、ホテルを不動産の対象としながらホテル経営の近代化にも大いに貢献した。すなわち、ヒルトンはホテル事業の国際化を行なっただけでなく、ホテルの建物、内装、設備にいたる全ての投資は第三者のオーナーが負担し、ヒルトンはホテルの運営を受託するという経営方式を確立したことであった。そのためにはヒルトンがホテル運営に並外れたノウハウを有することが必要であった。従業員の日常作業に動作・時間研究などを適用し徹底的な能率の追求が行われた。また、ホテル内にア-

ケードを設けたり、メイン・ダイニングに代わって多数の専門レストランを設置したのもヒルトンが最初であった。

ホテル経営の近代化に貢献した他の人物として、世界最大の宿泊企業であるホリディ・コーポレーションの創業者であるK. ウィルソンを忘れてはならない。ホリディ・コーポレーションはアメリカ国内を始め世界50数カ国に1700以上のモーテルやホテルを有し、ヒルトンやシェラトンを軒数はもとより売上高や客室数でも断然引き離している巨大企業である。ホリディ・インの成功要因は第一にアメリカにおけるモータリゼーションの普及に一早く対応したことである。都市に立地する従来のホテルは駐車場が無いということで旅行者から敬遠された。ホリディ・インはモーテルとして、自動車で旅行する人々に便利なように設計された。第二に、スタッターと同様低料金の戦略をとったことも見逃せない。ホリディ・コーポレーションが事業規模を急速に拡大した時期は1960年代であるが当時のアメリカにおけるホテル業の動向を見るとき、人件費の上昇によってホテル料金が大幅に上昇した時期であった。利用者は高料金のためホテル離れを起こしていたのであった。市場はまさにホリディ・インを待望していたのであった。第三に、そして最も重要だと思われる原因是、低料金を可能にするためのホテル経営のシステムである。ウィルソンは人件費を節約するためセルフ・サービス方式を導入した。メイドの人数を減らすためホテルの建物や内装材にまで検討が加えられた。アメリカにおける伝統的なホテルで一室当たり従業員が1.5人、ヒルトン・ホテルでさえ0.76人であるがホリディ・インでは実に0.6人であると言われた。また、ホテル建設の面でも最大限の合理化を行って、建設費の削減に努力した。

ウィルソンはコスト削減のためにあらゆる努力を惜しまなかつたが、しかしサービスを犠牲にしてそれを達成することはしなかつた。すなわち、前金は顧客を信頼すればこそ決して要求しなかつたし、子供は無料であった。その他、無料製氷機、無料犬小屋を設置し、採算が悪いからといってレストランは直営した。ルーム・サービスも必ず実施した。日本においてもホリディ・インは高額の建設コストを理由に客室を小型化するようなことはしなかつた。

この他コンピュータによる予約システムやフランチャイズ方式によるチェーン展開は有名である。また、人材育成やホリディ・イン大学の設立など、ホテル経営に独特の考え方と工夫が見られる。

しかしながら低価格であることを誇ったホリディ・インの料金は現在では必ずしも低料金ではなくなってきている。こうした中で、セシル・B・デイの経営するディズンは1970年に設立されたバジェット・モーテルであるが、機能本位の低価格が受けて（一泊一人30ドル）、5年間で300軒のチェーンに成長している。スタットラー以来アメリカにおけるホテル業は顧客のニーズを求めて、合理化の努力が続けられている。

わが国のホテル業の特徴

わが国のホテル営業は昭和61年末現在で3730軒、29万505室である。軒数は旅館営業の4.7%にしか過ぎないが、客室数では旅館営業の約26%を占めている。これから明らかのように旅館に比べてホテルの規模は一般に大きく一軒当たりの客室数は昭和61年にホテルが77.9にたいして、旅館は13.6室と約6倍となっている。このようにホテル業は客室供給能力という点で無視できない存在になっている。しかも昭和61年までの5年間の軒数、客室数の年平均増加率はそれぞれ10.9%、8.9%と高く、しかもこうした成長は昭和30年代から現在までほぼ直線的に続いてきている。特に、大都市においては新規に造られた客室はホテルが圧倒的に旅館をしのいでおり、東京では100%、大阪でも97%がホテルで占められている。

ホテルの立地を振り返ってみれば、昭和30年代はオリンピックの需要を狙って東京中心にホテルが建設されたものが、昭和40年代は大阪をはじめとする大都市、地方中核都市へと拡大し、更に昭和50年代以降は地方都市へと急速に広まっていた。この時期のホテル建設の60%から70%は地方都市におけるものであった。かつては20万から30万人都市がホテル立地の条件であったが、最近では10万人から5万人都市においてもホテルが立地出来るといわれている。

市場と競争

ホテルは様々なサービスを提供している。例えば、睡眠・休息の場所の提供で

あり、第二に食事の提供である。これらの機能は宿泊産業である以上是非とも備えなければならないものなので基本的機能と言われている。ところが最近のホテルではこれに加えて、婚礼、披露宴、宴会など地域社会の社交的行事に対する場の提供やスポーツ・娯楽施設など余暇活動や商談・会議、新製品発表会などへの場の提供など多様な機能を有するものが増加している。これらの機能は基本機能とは別に付随的機能と呼ばれる。ホテルを特徴づけるものとして提供される機能だけでは不十分である。すなわち、提供されるサービスの品質と価格もまた重要な要素である。このようにホテルが多様なサービスを異なる品質水準で提供することは、そのホテルが対象とする市場の特徴を分析・明示することを一層困難にしている。

ホテルが都市型ホテルであるか観光ホテルであるかによってまず市場が異なる。観光ホテルの市場は観光や娯楽が目的であり、従って需要には季節性があるが、その変動の大きさはホテルの立地に大きく左右される。利用者は家族連れやグループが多く、地元民以外の利用が中心となろう。

これに対して都市型ホテルの利用者は私用から商用まで実に多様な目的のためにホテルを利用する。都市見物にきた顧客は観光ホテルと同じ目的で都市ホテルを利用するし、一方観光ホテルでも地元民の結婚披露宴は行われるという意味では、両者の違いに決定的なものはないとも言える。いづれにしても顧客がホテルに求める機能は便利さ、快適さ、清潔さ、安全さであり、価格の妥当性である。ホテルがどの様な市場を対象にしているかを相対的に評価する場合、価格以外に顧客を以下の観点から分類してみることは意味がある。

1. 企業か個人か
2. 旅行者か地元民か
3. 団体客か一般客か
4. 固定客かフリの客か

すなわち、企業が料金の支払者である場合には、個人に比べて価格彈力性が少ないと考えられる。また、企業の活動サイクルに合わせた定期的な利用が期待される。利用者が地元民の場合のホテル利用は宿泊機能よりはレストランや付随機

能の利用が中心となる。団体客の利用はホテルの稼働率を比較的容易に改善できる一方で平均価格の低下をもたらす。また団体客市場は季節性がある市場である。固定客はホテルを繰り返し利用するリピーターであり、ホテルの稼働を安定させる意味で大切である。こうした異なる顧客をどのように取り込むかを決定することはホテル経営にとってきわめて重要である。

競争についてはサービスの種類と品質水準ならびに価格が重要である。特に、価格に対するサービスの品質、あるいは同じ事であるが、サービスが妥当な価格で提供されているかが重要である。営業による市場開拓も重要と考えられる。すなわち、得意客の企業に対してホテル側が企画を持ち込んでイベントを売り込むような積極的な販売促進が重要であろう。しかしながら、こうした点ではわが国のホテル業は活動が不十分である。

ホテルは同業の他のホテルと競合する前に、同業の宿泊業と競合している。これまでホテルが高成長を達成してきた背景には旅館の市場を侵食してきたからである。旅館に比べてホテルが好まれるのは西欧スタイルの生活が根付いてきた事、プライバシーや快適性が旅館に比べて利用者に喜ばれることなどが挙げられる。こうしてホテルが比較的容易に市場の拡大を達成できたことは、反面でホテルのサービス業として顧客指向の経営姿勢に厳しさを欠く結果となっていることは否定し難い事実である。

ホテル経営の特徴

ホテル業はサービス業でありホテルという施設を使って、宿泊、飲食、宴会、その他のサービスを販売する。サービスの品質を決定するものは人的な面と施設面とがある。人的なものについては後に教育等によって改善することが出来るが、施設についてはその変更は容易ではない。ホテル施設が多額の先行投資を必要とすることと、収入構成・顧客層がホテルの設計段階で決定されることはホテル業の特徴である。このことはホテル業が装置産業であるということ、すなわち、多額の投資と固定費負担が大きいことから、収益性にとって施設の稼働率あるいは回転率が重要であることを意味している。しかし稼働率を上げるといってもホテル業の場合必ずしも容易ではない。すなわち、サービスの供給場所は固定化されたり、また供給量も施設の能力を超えることが出来ないという特徴がある。し

かもサービスの需要が発生したときにサービスの供給が同時に行われなければならない。すなわち提供するサービスは事前に在庫することができないという特徴がある。

サービスの供給場所が固定化されているということはホテルの立地場所が収益性に大きな影響を及ぼすことを意味している。また供給量が固定化されているということは需要に合わせて施設能力を柔軟に変更できないこと、従って需要が施設能力に比べて大きくてても、小さくても長期にわたって機会損失を発生する収益構造になっていることを意味している。

こうしたホテルの収益・費用構造は稼働率の向上による収益性の改善を計るか、あるいは高級化による価格アップによって収益性を確保するかの典型的な二つの経営パターンを生じ易い。現実に、わが国のホテル業においてこうした現象は良くみられるところである。特にわが国の地価が異常に高いこと、そしてそれにともなって建設費も他国に比べて高いなどの事情はホテル経営にとって大きな負担となっている。そこで装置産業としてのわが国のホテル業を採算面で概観してみることにする。

装置産業としての特徴

ホテルの土地・建物に関する費用、例えば減価償却費や借入金に対する支払利息などの金融コストが収益性に与える影響を見るために以下の仮定で計算を試みることにする。これはあくまでもこれら費用が収益性に与える影響の度合を見るものであってきわめて大まかな試算であり、実際の事例に基づいたものではない事を特に注意しておきたい。

ホテルは地方都市に立地する中規模・高級ホテルと仮定する。すなわち、

ホテル建築規模

	収容能力	面積（平米）	構成費	一人当り面積
ホテル全体		13,912	100 %	
客室（ツイン）	400 人	8,000	57.5	20
レストラン	100 席	870	6.2	8.7
会場	1000 人	1,742	12.5	1.7

その他

3,300

23.8

ただし、客室の面積には客室廊下分の面積を含むものとする。

レストランは夕食時1から1.5回転するし、会場は1日0.5から0.7回転することを考えても、一人当たりの占有面積が大きいのはやはり客室である。従って、建設費や地価の影響が収益性に最も多く影響するのは客室である。また、ロビー、廊下など他の面積が意外に大きく、これに対する費用分担が無視できないものであることが分かる。

次に建設費を見るに於ける。上記ホテルに対する建設費を1平米当たりの単価を55万円として試算すると以下の通りである。（平米当たりの建設費が55万円と高額であることから、これは高級ホテルに属すると考えられる）

付表2 (単位100万円)

	建築費	減価償却費	借入利息	合計
ホテル全体	7,652	255	383	638
客室(ツイン)	4,400	147	220	367
レストラン	479	16	24	40
会場	958	32	48	80
その他	1,815	61	91	152

上の建築費を基に減価償却費並びに借入利息の計算をしてみる事にする。但し、減価償却期間（法定60年）は30年とし定額法を用いる事にする。また、借入利率は5%とする。そうするとホテル全体では毎年6億3千800万円の費用負担となる事が分かる。更に、費用の削減を計るために、減価償却の期間を倍にして60年とすると減価償却費は1億2800万円減少し、費用はホテル全体で5億1100万円となるが、その差は減価償却期間が30年の場合に比べて20%の費用削減にしかならない。このことから建築関連の費用では金融費用が最も大きい比重を占める固定費であることが分かる。

土地取得の費用はホテルの立地場所によってかなりのバリエーションがあると考えられるが、高級ホテルの立地を考えれば地価は決して安くはないといえる。

そこで単純に建坪（10階建てとする）を約1,400平米とし、これに対して1平米当たりの地価を100万円として計算すると、土地価格は14億円になる。土地の単価が2倍になれば、この金額も倍になるわけである。

この金額に対する金利負担は利率5%として、年間7,000万円に相当する。従って、土地・建物関係の費用は合計で年間およそ7億円が固定費として計上され、営業利益から控除されることになる。土地を購入してホテル業を経営する場合でも土地の購入に関する金融コストは意外に少なく（もっとも地価が仮定の3倍、4倍となれば話は少し違ってくるが）、過半は建築に関する金融費用である事が分かる。

この固定費負担をサービス価格に転嫁するとすれば、どうなるかを試算することにする。

付表3 土地・建設費関連費用の配分

	億円	施設収容能力当り（千円）
客室	5.28	7,233 (室・日当り)
レストラン	0.57	1,561 (席・日当り)
会場	1.15	0,315 (人・日当り)

付表3に示された数字は施設の稼働率や回転率を全く考慮していない。もしレストランの回転率が2ならば、1日の顧客数は200人であり、従って、顧客一人当りの費用負担は約780円となる。同様に、会場の回転率が0.5から0.7回転するとすれば、顧客一人が負担する費用は約630円から450円となる。

これに対して、客室はどうかといえば、付表3の値は稼働率が100%の時の数字であり、70%で稼働する場合には顧客の負担額は約1万円（室当り）となる。この金額は他の二つと単純に比べるわけにいかないとしても、けた違いに大きい数字である。もし建築単価を50%削減すれば（平米当り25万円）、客室の単価を約5000円引き下げられるし、価格低下によって稼働率を改善することもできると予想される。

いづれにしても、日本のホテル業において建築関連費はかなりの高額な水準であることはまちがいないようである。従って、既に述べたように装置産業としてのホテル業を考えるときホテルの建物に対する固定費をどうのように営業利益（減価償却前、利払い前利益）でカバーするかが経営戦略上きわめて重要である。

労働集約産業としての特徴

ホテル業は労働集約産業とも言われている。実際、ホテルを営業する場合、部屋の掃除、リネン、駐車場、配膳、設備保守、ガードマン、接客担当、営業など普段顧客の目につかないところで大勢の人間が働いている。きめ細かなサービスをしようとなれば、それだけ多くの従業員を必要とするのがサービス業の特徴である。ホテルの労働生産性やサービスのきめ細かさの指標として1室当たりの従業員数が用いられることがある。これはホテルがどの様なサービスや付帯施設を有するかによって大いに変動するので誤差のある指標ではあるが、大型都市ホテルの一室当たり従業員はホテルオークラが1.70人、帝国ホテルが1.54人、少し規模が小さいがパレスホテルが2.4人と言われている。反面、ビジネスホテルの中には東京の阪急ホテルのように0.05人を下回る水準まで合理化を推進したホテルもある。一般に1室当たり従業員数は減少の傾向を示しており、合理化は進んできている。昭和60年の統計（ホテル協会会員）では10年前に比べて0.25人減少して0.91人となっている。前述の例に示した200室程度の都市ホテルの場合でも150人から180人の従業員が必要である。

人件費は営業費用中最大の費目である。ホテル協会会員の統計では人件費率は30.0%で安定しており、規模や地域による格差は余り見られない。しかしこれがビジネスホテルになると全般的に人件費率が低くなり、特に51から100室クラスのホテルでは21.6%と低水準になっている。

人件費の削減の手段として従来ホテル業界がとってきた手段は低賃金であった。しかし最近では従業員に対する待遇は未だ十分とは言えないまでも大分改善されできている。このような賃金の上昇傾向に対して、ホテルの経営側がとった人件費削減対策は外注化とパート化である。

ガードマン、リネン、掃除などは外注化の比重が高い。また、繁閑の差の大きい

宴会部門では配膳係などをほとんど外注に依存しているし、レストランなどでも
パートタイマーの利用が進んでいる。

サービス業としての特徴

ホテルが提供するサービスの水準はホテルの施設からもたらされるハードウェアの品質と接客による人的サービスの両方で創られるものである。ハードウェアについては定期的な保守と内装などの更新によって、計画された品質水準を維持することが必要である。

人的なサービスについてはその改善はハードウェアのそれに比べてもっと難しい問題がある。本当のサービスとは顧客の望むサービスを提供することであって、決して過大なサービスや必要以上の親切さではないのである。顧客の立場でホテルのサービスは何か、その水準はいかにあるべきかを考え、それを実行することが重要である。それにはホテル経営のプロとしての人材の確保と従業員の教育が重要である。しかしながらこれまでホテル業における待遇は他産業に比べて必ずしも十分ではなかったし、それは定着率の低さという面でも現れている。人的サービスの重要性を考えるならば、待遇の改善を計る一方、それによる人件費の増加は経営力でカバーするという基本的な経営方針が求められているといえよう。

所有と経営の分離

ホテル経営はホテル施設を所有し、それを自らが運営するいわゆる直営方式が一般的であった。ところが最近の特徴として、ホテル施設の所有と運営の分離が行われる例が増えつつある。すなわち、ハードウェアとしてのホテル施設を所有するがその経営は他に委ねるという場合や、施設を所有し、経営も行なうが運営は委託するという例が見られるようになった。

経営というとき、通常は計画と管理といった意思決定活動を指している。運営委託はホテルのハードウェア計画に代表される基本的経営計画機能とオペレーションに関する管理機能を分離し、後者を外部に任せるものである。いわば経営機能のうち計画機能と管理機能が分離した方式と考えることが出来る。ホテル業において、運営委託が発生した背景としてはホテル業の経営戦略としての製品政策、およびマーケティング政策はホテルの施設が計画された時点で概ね決定されているという事実を反映している。すなわち、ホテルが建設されるということは立地が定まり、営業利益がカバーすべき減価償却費および金融コストが定まることを意味している。従ってこうした条件を考慮してマーケティング政策が確定され、

いわゆる経営の基本計画が定まればその政策の下で運営がきちんと行われること、すなわち従業員や外注業者を如何に管理するかということだけが中心的な仕事であるとの考えに基づくものである。しかしながら、所有と経営あるいは運営との分離は顧客に対する良質のサービス提供という点で必ずしも問題がないわけではない。

ところで、ホテルの所有と経営の分離が著しく進展している背景として、ホテル所有の目的が多様化している点を挙げることが出来る。それらを列挙すると以下の通りである。

1. ホテルを所有し、これを経営することによる利潤追求
2. 関連業種、本業への波及効果の追求（例としては鉄道や航空会社など）
3. 保有資産の運用
4. 節税対策

保有資産の運用は第1の利潤追求と同じように見えるが、ホテルの専門会社と比べて収益性の考え方においてかなりの差があると考えられる。特に、ホテルの所有者が市場や競争の観点と言うよりはむしろ自分の好みや個人的な動機でホテルの設計に関与することは市場不適合のホテルを建設し、それを利用者にむりやり押し付ける結果となりかねない。

ホテル経営のノウハウはチェーン展開による事業拡大で有效地に活用される。一ホテルの規模には自ずと経済的適正サイズがあるため、優れた経営能力を一ホテルで活用するには限度がある。チェーン展開は経営能力を地域的に移植することを可能にするだけでなく、施設の建設、資材の購入、ホテルの運営等において規模の経済性を期待できるため、ホテル経営にとって有効な戦略である。

日本のホテル業の動向と課題

土地・建築費の高価なわが国でホテル業が高級化政策を採用しやすい理由は既に述べた。そこでわが国の市場が高級・多機能ホテルを受け入れ、利用する理由を考えてみることにする。第1に、消費者のブランド指向の強さが挙げられる。第2に、法人客の利用がある。法人は支払能力があり、しかもホテル料金は費用

として処理できるため、個人客に比べてはるかに高級ホテルを利用しやすい環境にある。

過去における旅館離れ、ホテル不足の中で高級化政策を採れたことは経営に取ってまことに恵まれた環境であったということが出来る。しかしながら、一方でこうした環境は、顧客の本当のニーズを見定め、顧客指向に徹したホテル経営のノウハウ蓄積と研鑽の機会を失わせたという見方もできる。たとえば、都会における建築コストの高騰から、客室のコストをレストランでカバーするといったやり方はレストランだけを利用する消費者にとっては飲食に不当に高価な支払を請求される結果となっている。取れる所から取るというやり方は本当の顧客指向ではない。また、こうしたホテル経営のノウハウが安易に模倣された結果、現在の高級ホテルの多くが必ずしも顧客が望む品質のサービスを提供しているとはい難く、顧客は過剰品質に対して、高価格を要求されているという見方も成り立つであろう。

また、こうした経営を許してきた市場にも変化の兆しは起り始めていると思われる。少なくとも、価格決定が合理的であるか否かに、消費者は関心を持ち始めたのは事実である。ビジネスホテルの隆盛は少なくとも人々が過剰ではなくて、適正な品質を妥当な料金で提供するサービスを望んでいることの現れとみることが出来る。やはり外国のホテルと比べてみると、品質に対して価格が高すぎると言うのは一般的な見方であろう。

これからホテル市場がどのような変革をするかは必ずしも明確ではない。世界に名高い金持ち企業が社用でホテルを利用する場合にはやはり高級・高価格が好まれるものと思われる。しかしながら、働き蜂といわれている、日本のビジネスマンがより多くの余暇を過ごすようになるとき、現在の高級ホテルは価格の点で顧客のニーズに合致するものとはいい難い。家族で過ごせる長期滞在型のホテルが望まれるようになるものと思われる。しかしながらこのことはホテル業において本当の競争が展開されることを意味するものである。なぜなら、経営は顧客の本当のニーズを見定め、それを合理的な料金で提供できるように、最大限の努力をしなければならないからである。すなわち、ここではスタッターラーやウィルソンのような真の経営能力が求められるのである。

労働時間の短縮、余暇の増大傾向を見れば、これからの日本のホテル業において

ておそらく中級ホテルが利用者に望まれ普及・拡大してくるものと思われる。

ホテル業における経営能力は計画と管理に関する能力であるが、両者は車の両輪のように密接に関連づけられていなければならない。ホテル経営の計画機能はホテルのコンセプトを策定し、ハードウェアを設計し、マーケティング政策を立案することである。ホテルの料金を適正で合理的な水準にするために、不用なコストを徹底して排除することが必要である。また、ホテルの耐用年数にしても不当に短縮して、顧客に対するハードウェアのコスト配分が過大にならないように配慮すべきである。そのためには長期の展望にたった経営計画が求められるであろう。

一方、管理・運営業務であるが、これは人的サービスの品質を決定する従業員の教育・育成という点で人事管理が重要であり、また適正価格で収益性を確保するためにはコストの削減と共に稼働率、回転率の向上を計ることが重要である。例えば、客室の稼働率を向上するためには、季節に関係なく、週日・週末に関係なく年間を通じて安定した顧客を確保することが大事である。しかし申し込みが多くて、いつも予約がとれないと言うのは顧客サービス上問題がある。顧客側から見れば予約がいつでもとれることが使いやすい・良いホテルの条件である。その意味でホテルは安定した固定客を確保することが重要となる一方、固定客に対する特別のサービスが求められるようになる。固定客の確保に当たっては稼働率を考慮して、季節・週間の利用を考慮して市場開拓することが必要であろうし、また顧客データの整備と分析が重要となろう。

どんな計画も予測に基づく以上、情勢の変化によって修正が必要である。計画へのフィードバック情報を迅速、正確に提供することが管理業務における重要な機能である。たとえば、ホテルの施設の改築や内装の変更などハードウェアの修正が必要だと判明したときには速やかに行われることが重要である。

こうして市場の変化や競争の変化の中で、絶えず顧客指向に徹したサービスを提供しようとすれば、運営業務の中に計画業務を取り入れることがおそらく必要となってくるであろう。市場に密着して計画を提案することが重要だからである。その意味でこれからのホテル経営は運営を単に計画とは別の業務という形で分離することは出来ず、経営的機能（計画機能）をもっと持たすことが必要になるよう思われる。管理・運営の果たす役割には総合的な競争力の発揮が求められて

おり、G O P（減価償却前・利払い前営業利益）に対する責任以上の、もっと広範な責任と権限が与えられるべきものと考えられる。その意味で、ホテル設計の段階から管理・運営組織の意見を取り入れることが重要となろう。

ホテル業の今後に求められるものは結局、有能な人材の育成・確保である。しかしそのためには待遇の一層の改善と共にキャリアパス、仕事のやりがいなど近代的経営の条件整備が必要であろう。こうしたビジネス環境を現実的に実現する方策として、ホテル組織のチェーン化は規模の経済性、ポストの提供などホテル経営の近代化に取って必要な条件であるように思われる。また、装置産業として、施設の効率的運用と利用者がいつでも好きなときに利用できるというサービスの要件を考えるとき、このあい矛盾する課題を同時に達成する決め手は情報システムであろう。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.