

「ビジット・ジャパン」の流れに乗った グローバルな訴求がホテルの未来を拓く

2013年8月1日、ANAクラウンプラザホテル釧路として共同ブランド化された旧釧路全日空ホテル。IHG・ANA・ホテルズグループジャパンとのフランチャイズ契約により、2011年8月から同ホテルを所有・運営してきたGHS(株)は、今回のリブランドに合わせて全面的な改装を行ない、その価値をさらに高めている。クラウンプラザが持つグローバルなブランド力を訴求しながら、観光立国に向けた日本国全体の流れに呼応する形でインバウンドの取り込みにも力を入れようとしている代表取締役の近藤智氏に、フルサービスホテルの運営に関する将来的なビジョンを聞いた。

聞き手 本誌・岩本 大輝 文 高澤 豊希



GHS(株)
代表取締役
近藤 智氏

Profile

近藤 智 (Satoru Kondo)

1969年生まれ、大阪府豊中市出身。92年京都外国語大学外国語学部卒。99年6月(株)セーフティ設立 代表取締役就任。2009年2月(株)エス・アンド・エス設立 代表取締役就任。同年6月(株)エス・エス・プレミアム設立 代表取締役就任。11年5月GHS(株)設立 代表取締役就任。12年3月(株)日本大通7ビルディング設立 代表取締役就任。現在に至る。

LCC就航のインパクトがもたらす インバウンドの拡大に期待

□GHSの事業内容を教えてください。

私はこれまで日用雑貨の卸売業、飲食店、不動産の収益物件などの会社を運営してきましたが、ご縁があって新たに北海道の旧釧路全日空ホテルを取得することになりました。ANAクラウンプラザホテル釧路にリブランドしたこのホテルの所有・運営のために立ち上げたのが、ホテルアセットのビジネスを展開するGHSです。これまでレジデンスや商業系オフィスのアセットの保有・開発などを行ってきましたが、さらにもう一歩進んだホテルアセットの所有に乗り出す形が実現しました。

ANAクラウンプラザホテル釧路を2011年8月に購入した当初は、私の考え方のベースには「利回り」という尺度がありました。しかし購入後、「ホテルとは、“生き物”である」と気がつきました。単なる箱ではなく、その中には人がいて、お客さまに提供するサービスの対価によって成り立っているビジネスであることを実感したのです。

ホテル運営までを視野に入れた場合、オペレーション実務や、収益アップ、コスト管理についても力を入れる必要が出てきます。確かに複雑さはあるものの、逆に自分たちの力で努力をした分だけその利回りも上昇させ、ホテルの価値を高めることができるということもあり、そこはやりがいとも言える点です。

□ホテル運営のビジネスに可能性を感じられたのでしょうか。

ホテルアセットにおいて特に注目したいのが、今まさに日本政府が打ち出している「ビジット・ジャパン」の方針です。2020年の東京オリンピック開催が決定しましたが、インバウンド

の数をその2020年までに2500万人まで増やすという国策とも言える大目標に向けた流れに、私たちも乗っていきたくと考えています。

まず、観光立国の方向性を支える要素の一つとして、LCCの就航が非常に大きなインパクトを与えていると見ています。東京を訪れたことのある外国人はたくさんいると思いますが、LCCを利用することによって、成田経由で千歳に入るといったルートの可能性も広がっていくでしょう。

私たちはIHG・ANA・ホテルズグループジャパンの中で、フランチャイズの形で営業しています。世界7400万人というIHGリワーズクラブ会員を抱える国内最大手の外資系ブランドを掲げてビジネスができることは、現段階におけるベストの形だという結論に達しています。クラウンプラザという海外からのゲストに対する知名度が高いブランドを冠することで、インバウンドの増加をねらうことができるはずで

ADRの向上が最優先事項 稼働率は法人需要の掘り起こしがカギ

□ANAクラウンプラザホテル釧路へのリブランドについて、どのような点に力を入れましたか。

私たちのホテルは180室の客室、四つの料飲施設、そして宴会場で構成されています。ホテル購入時、すでに築20年が経過していたため、内装の更新が必要な部分が数多く認められました。リブランドにあたっては、共用スペースも含めて客室を全面改装しました。2012年12月にモデルルームを二つ作り、そこで気づいた部分の修正を施し、2013年1月下旬から6月までの期間に改装工事を進めました。

釧路市内は2006年からビジネスホ

テルのオープンラッシュが続いた影響によって、宿泊料金が低下している状況にありました。そのため客室については、ADRの向上を目指した改装を行ないました。

従来はツインまでしか対応できなかったところに、トリプル対応の部屋も設ける、さらにフォースの部屋を造る、さらに釧路エリアの繁忙期である夏季には、本来のシングルルームをダブルとして売ることができるようにする、といった集客人数の向上を目指した取り組みを追求するため、最初の段階の部屋割りには多くの時間を費やしました。

□リブランド後の動きについて、どのような印象を持っていますか。

2013年におけるADRは、改装後の7月、共同ブランド化後の8月ともに前年同月比のおよそ2割増加しています。8月のADRは1万円近くまで上昇したのですが、これは6年振りの数値となっています。対して8月の稼働率については前年同月よりやや減少していますが、ひとまずADRの向上を重視する戦略を進めているのが現状であり、今のところ問題視していません。

ピークである夏季に関しては、レジャー利用が60%、ビジネス利用が40%といった割合です。それ以外のシーズン、特に冬季はどうしてもレジャー需要が落ち込みますから、法人需要の掘り起こしを図る必要があります。その際、札幌のお客さまが一つのターゲットとなります。例えば以前は釧路営業所があったけれども札幌に集約されてしまった企業の中には、営業のために定期的に釧路に足を運ばなければならないといったニーズも存在します。法人のお客さまの拡大は、今後の大きなテーマの一つとなるでしょう。

ポテンシャルはあると思います。

TOP INTERVIEW

高速道路が通っている帯広は、札幌まで2時間ほどで日帰りができます。それに対して、釧路の場合は1泊する必要があります。そうした地理的な要因もあり、札幌のお客さまの誘致は可能性が高いと言えるのです。

□中長期的な観点に立った、経営的な目標について教えてください。

夏季については満室に近い稼働率を確保することができていますが、冬季は3~4割落ち込むというのが例年のパターンです。2013年の冬季については、今回のリブランドによってどこまで稼働率を上げられるのかというのが大きなポイントであると考えています。通年という視点で考えた場合、冬季の稼働をどれだけ維持できるかが重要ですので、そのための方策を今まさに練っているところです。

冬季の稼働率をいかにして従来の1.5~2割上げられるのか、戦略的に捉えていきたいと思っています。レジャー利用のことを考えても、冬の釧路には丹頂鶴のウォッチングなど大自然と密着した素晴らしい観光資源があります。クラウンプラザにリブランドしたことで、さまざまな角度からお客さまを増やしていくアプローチができると思います。

複数のフルサービスホテルによるシナジー効果を生み出したい

□レストランの取り組みについては、いかがでしょうか。

今回のリブランドによって、1階のイタリアンレストラン「デルナード」を改装し、メインダイニングとしてオープンしました。朝食会場としても利用していますが、ランチとディナーについては地元のお客さまの取り込みが重要なポイントになります。

釧路という土地柄もあって、レストランの単価を大きく上げるのは難しいという側面がありますが、サービスを落として安価なものを売るというわけにはいきません。リーズナブルな価格で、しっかりした料理を提供していく必要があります。今後3年ほどかけて、地元のお客さまに受け入れていただける料理の内容と価格のバランスをしっかりと見極めていきたいと思っています。

そのためには、半ば冒険的な試みにも着手しなければならないでしょう。東京や大阪のようにランチブッフェ、ディナーブッフェを展開してみても、まったく同じ形を釧路のマーケットで受け入れてもらうには時間がかかると思います。

それならば逆に、釧路市内で流行っているものをホテルの中に取り入れていく方が可能性はあると考えます。例えば回転寿司。釧路には新鮮な素材が揃っており、街中の回転寿司は観光客だけでなく地元のお客さまにも人気で盛況です。ANAクラウンプラザホテル釧路には「雲海」という和食懐石が入っており、法事や接待などにご利用いただいています。例えばその使われ方とは別に、その一角に回転寿司のコーナーを設置すれば、地元の方も観光客もより入りやすくなるかもしれません。そういったテーマ性を持った新しい試みに、次の改装以降はチャレンジしていくことも視野にあります。

□一般宴会、婚礼についてのビジョンをお聞かせください。

釧路というマーケットにおいて、すべてを自社運営する。それがGHSの特徴の一つです。その中で一般宴会、婚礼においては、料理について特に自信を持っています。料理のクオリティーにおける優位性を全面に打ち出すことで、他のホテルとの差別化

を図ることができるでしょう。

全国的な傾向と同じく、釧路市内の婚礼マーケットは年々縮小しています。それでも私たちのホテルは釧路市内で最大のマーケットシェアを獲得していますが、このシェアをさらに1割程度上昇させたい。その目標に向かって18階のスカイバンケットの改装を予定していますし、2014年度にはブライダルサロンの改装も予定しています。

従来の年間挙式件数を見ると、最も好調な時期には年間140組に達していました。年々縮小する挙式件数をこのレベルまで戻していくことが当面の課題となります。

□GHSは将来的に、どのようなホテルを取得していくのでしょうか。

ANAクラウンプラザホテル釧路のような、フルサービスのホテルが中心になっていくと思います。もちろんいろいろな考え方があって、利益のことだけを追求すれば宿泊主体型ホテルを取得した方が効率的なのかもしれません。しかし私たちは今回の取得以来培ってきたフルサービスホテルの経験とノウハウを、これからも活かしていきたいと考えています。

海外に向けたインバウンドの営業は、こちらからプランを作成するという形が最近のトレンドとなっています。従って例えば大阪のホテルを所有した場合、関西空港から日本に入国してもらい、そこからLCCで北海道に移動後、釧路のホテルに宿泊してもらうといったプラン造成もできるのです。そうしたパックを組むためには、所有するホテルのブランド自体は異なっても問題ありません。将来にわたって、互いにシナジー効果が望めるアセットを所有し、この日本の観光業界、ホテル業界に貢献していきたいと考えています。