

Memo

企業概要

社名	松月産業株式会社
所在地	宮城県仙台市青葉区中央2丁目6-8
設立	昭和42年9月
業種	不動産賃貸/売買業・ホテル業
資本金	4000万円
年商	約30億円
従業員数	約280名
URL	https://www.bh-green.co.jp/

■ 東北最大級のビジネスホテルチェーン

松月産業グループは仙台市内で13軒(総客室数1148)のビジネスホテルと不動産会社を経営している企業群だ。特に、JR仙台駅周辺を中心にチェーン展開されている「ホテルグリーンチェーン仙台」は、仙台市内で最大のホテルチェーンとなっている。

創業は50年ほど前。現社長今中美恵氏の父、田所稲実氏が「松月旅館」という旅館と学生向けの下宿の二つを営んだのが旅館業の始まりだ。稲実氏は高知県出身で、政府系金融機関に勤務していた。在職中から副業として不動産売買などを手掛けていたが、その後、退職して仙台で本格的に事業を始めた。

1967(昭和42)年に法人化し、不動産業とホテル数軒を経営するようになった。稲実氏の後、息子の田所照章氏が経営を引き継いだ。



松月産業株式会社本社
(ホテルプレミアムグリーンプラス)

仙台のビジネスホテルの業界は、2000年ごろから全国チェーンのホテルの進出が相次ぎ、地元資本の老舗ホテルが次々と廃業に追い込まれていった。そのような状況下で同社が生き残り、急成長できたのは照章氏の手腕によるところが大きかった。

ホテル業は部屋単価×稼働率で年間の売上規模がほぼ決まる。経費はリネン代や人件費、賃料、水道光熱費ぐらいであり、削減にも限度がある。その中でも金額が大きく、即時の値段交渉が難しいのが賃料だ。不動産価格が上昇していたバブル期であれば、たとえ高い賃料や不動産価格でホテル事業を始めても、資金の回収も可能だったが、バブルが弾けた後はコストばかりが膨む構造になった。実際、廃業したホテルの経営状況を分析すると、物件の取得価格が非常に高いことがわかっている。

照章氏は家業を継ぐ前、大手不動産会社に勤務していた。そのため、不動産売買に関して豊富な知識と経験を持っていた。それを活かし、適切なタイミングで安価な不動産を購入したり、廃業したホテルを買い取るなどしてビジネスホテル事業を拡大していった。1990年に「グリーンアーバ・ファーレスト」から始めたビジネスホテル事業は、2013年の「ホテルプレミアムグリーンヒルズ」開業で、13軒となっている。

2015年に照章氏が急死した後は、妹の今中美恵氏が代表取締役として経営を引き継ぎ、照章氏の長男である田所寛章氏が常務取締役として補佐している。



ホテルグリーンチェーンの立地 同社ウェブサイト(<https://www.bh-green.co.jp/>)より

進化するホテルチェーン

Memo

■ グループとしてのシナジー効果

ビジネスホテルチェーンとしての松月産業グループの強みとして大きいのは、グループであることによるシナジー効果だ。13軒あるホテルのうち7軒がJR仙台駅から1.2km圏内、すなわち徒歩圏内に集中している。そのため、単体のホテルでは受け入れが難しいロットの大きな団体客に対して、複数のホテルに分けて宿泊してもらうことで対応することができる。

また、空室をホテル間で共有できるメリットも大きい。ホテル業では客室稼働率を高めるために、できるだけ空室を作りたくない。一方で、テレビやシャワーの故障など部屋のトラブルに備えて、どれほど需要のある日でも常に2、3室は空けておく必要がある。しかし同社の場合、他の系列ホテルに宿泊客を振り替えることで対応することができる。これによって、空室による機会損失を最小限に抑えることができる。

シナジー効果は、スタッフのオペレーションにもあらわれる。他社ではスタッフの勤務を交代制や24時間制にしている。人手不足や、急な欠勤やトラブルなどにも対応するためだ。さらに、一人のスタッフがフロント業務も、レストラン業務も、何でもできるという多機能性でリスクの軽減を図っている。

しかし、交代制の勤務では従業員が体調を崩しやすい。そこで、同社では昼勤、夜勤のスタッフを固定することにした。スタッフが休む場合には、ほかのホテルの同じ部署から応援を呼ぶ体制を取っている。仕事のサイクルが一定である方が体調管理しやすいということもあり、従業員の定着率も高い。

システムや情報の共有という面でもメリットは大きい。会計システム、フロントシステム、情報共有システムはクラウド上でつなぎ、どこからでもアクセスできる。マネージャーや本社スタッフはどこにいても自分のホテルの状況が分かるので、「売り逃し」をせずに済む。たとえば、人気アイドルのコンサートや学会などのイベントの情報をマネージャーが個々で把握するのは難しいが、グループならば予約情報などからその情報を発表前に把握することもできる。さらに、仙台市内でも駅前、国分町、郊外の各エリアごとの需要の有無、強さなどの情報をホテル間で共有することもできる。結果として適切な価格で客室を販売できるようになるのだ。

グループであることは、顧客にとっての利便性にもつながっている。ホテルは、駅前か郊外かといった立地やランク、駐車場や大浴場などの設備によって、それぞれ異なる特色を持つ。顧客は自分が求める条件に合致するホテルに宿泊するが、その条件は時によって違う。例えば、普段の出張では駅前に宿泊する顧客が、宴席の都合によって繁華街近くのホテルを利用したいといった場合、同社であればグループ内の別のホテルを選択肢として提供できる。

また、団体客の場合は複数のホテルに分かれて宿泊してもらうこともあるが、ホテル側の窓口を本部で一本化することで、宿泊客側の負担を小さくすることができる。

このようにグループで人、情報、宿泊客をシェアできることは大きなシナジー効果につながっている。

■ 震災当日でも稼働したホテル

東日本大震災の発生に際してもグループとしての力が発揮された。震災当時、市内で12軒のホテルを運営していたが、ガス、水道、電気などの公共インフラや流通網が麻痺し、仙台市内のほとんどのホテルは休業せざるを得なくなった。そのような中で、同社は震災当日から営業の継続を決めた。

経営陣が真っ先に取り組んだのは設備の復旧、リネンと米の確保だった。リネンは普段から複数の業者と取引しており、1社あたりのロットも大きい。取引業者に片っ端から電話をかけ、すべて買い取りを約束して調達した。

宿泊客に対してはリネンの交換に制限を設けた。当時の宿泊客の多くは、震災復旧に関係する業者で、ほとんどが長期の利用だった。そこで「リネン交換はしない」という条件を付けて宿泊してもらった。都市ガスのホテルではシャワーのお湯が出なかったが、宿泊客の承諾を得て部屋を提供した。復興支援のため複数の部屋を予約していた法人客には、湯の使えるホテルと使えないホテルを提供し、交互にシャワーを浴びてもらうなどの対応をした。ホテルごとに設備が異なることが強みとなった。

食事は、おにぎりのみそ汁だけを提供した。食材の調達が極めて難しい中で、山形の銀行から米の卸売業者を紹介してもらい、200キロの米を確保した。

こうした判断とスタッフの努力の結果、同社は休まず営業を続けることができ、その結果は地域の内外から評価され、顧客の信頼につながった。本部もホテルも仙台にあり、指示が行き渡るちょうど良い距離・規模だったからこそできた対応であり、単体のホテルや東京に本部を置く全国チェーンでは難しい対応だったといえる。

■ 次の一手は？

Memo

高いシナジー効果を発揮しているとはいえ、企業としては現状に甘んじている訳にはいかない。経営環境や顧客の変化をにらみつつ、将来に向けた戦略を構築する必要がある。この点について常務取締役の田所寛章氏はいくつかのアイデアをもっている。

1. 不動産業とホテル業のシナジー強化

松月産業グループの不動産部門には、修繕専門のチームがあり、ボイラー故障などホテルの部屋のトラブルに対して一次対応をしている。大がかりな修繕はできないが、最初の段階で外注が必要かどうかを判断できるメリットは大きい。今後はこのチームを別会社化することも考えられる。グループのホテルの修繕を手掛けるだけでも仕事を回せるし、外の物件の修繕を請け負ってもいい。仙台の中心部は古い物件が多く、保守の需要はなくならないため、十分に事業化できる見込みがある。

2. 自動化の推進

最近ではスマートフォンからの予約がパソコンからの予約よりも多くなってきている。スマートフォン一つでチェックインしたり、ルームキー代わりにできれば、フロントは不要になる。規制の問題はあるが、技術的には可能だ。もちろん、機械ではなく、人に対応してほしいという顧客もいる。グループの中で、スマートフォン対応のホテル、接客重視のホテルと色分けしていても良い。接客重視のホテルも含めて自動化できるところは進め、その分、接客を丁寧なものにしていきたい。

3. 業務の合理化・効率化

ホテルによって設備やフロアが違うため難しい点はあるが、なるべく業務を統一化し、人員を流動的に使い、ホテル間で融通することで一層の合理化を進めたい。とは言え、若い人は機械に強いが、急な対応やクレーム対応はベテランのスタッフの方が圧倒的にうまいといった特徴がある。業務を統一しつつ、その人の本領が発揮できるしくみにしていきたい。

4. 適正価格での販売

部屋の売り出し方は現在、基本的に各ホテルのマネージャーに任せている。マネージャーは過去の経験と勘を元に、各部屋やプランの売り出し方を考える。一方で、インターネットの旅行サイトでは、多くの顧客が「価格の安い順」にホテルが表示されるように検索する。こだわりのない顧客の場合、価格順にチェックし、無難なホテルを選ぶ。「10円の差だったら当社のサービスの方が上です」と言っても、上位に表示されなければそもそもチェックさえしてもらえない。その中で、適正な価格で販売できるための方法を模索したい。

5. 特化したホテル

顧客を絞り込み、その要望に特化したホテルが作れないか考えている。たとえば、すべて自動化してコストを下げ、部屋を安く提供するホテル。あるいは、利便性は低いが、郊外で大型車用の駐車場を備えたスポーツ団体用のホテルなどが考えられる。スポーツ団体であれば食事メニューへの要望も多い。その際にこちらからレシビの提案ができれば面白い。

6. 他分野とのシナジー

ホテルは育児や介護とのシナジーもある。保育士を雇用して空きテナントで保育所を運営すれば、家族旅行客や出張客の子どもを預かることができる。従業員にとっても、会社の保育所に子どもを預けられるようにすれば人材が集まるし、流出を防げる。介護についても同様だ。



ホテルグリーンチェーンの朝食
毎朝スタッフが手作りで提供している。また地元食材を積極的に活用している。
同社ウェブサイト(<https://www.bh-green.co.jp/>)より

■ さらなる進化をめざして

様々な方向性を考えられる背景には、業界の常識にとらわれない寛章氏の姿勢がある。東京の金融機関で勤務したあと実家に戻って事業に参画した寛章氏には宿泊業に対する先入観が全くない。不合理なものは不合理なものと素直に捉えることができる。また、現場のスタッフも、同様に疑問に思っている人も少なくない。しかし、それでも日々の忙しさに紛れてなかなか改善につながらない。意見を上に上げてそれがまた現場に下りてくるのを待つにも時間がかかりすぎる。そういった状況に対して寛章氏は、

スタッフと私は関係がフラット。私自身、現場の仕事を一通り経験した。その上で、ほかのスタッフに仕事を下ろしているので現場の改善点が見えるし、常務という立場からすぐに実行を指示できる。

と自分自身の立ち位置を明確に定めて業務に取り組んでいる。

その中で社内の体制の強化にも余念がない。同社では、各ホテルの縦のつながりのほか、横の「委員会制度」がある。「クリーンナップ委員会」、「研修委員会」などで、マネージャーが3、4人ずつ参加し、業務の統一化や改善について話し合っている。寛章氏も含め、本部の管理者が各委員会に出て意見を吸い上げるようになり、統一マニュアルの作成も進めることになった。経理系システムの統一化から始め、現場の業務の統一まで進めようとしている。

このように着実に進化しつつある松月産業だが、今後どのような方向に進むのか。そのためには何が必要になるのか。

今後の事業展開として、二つの方向性があると思う。一つは、地域の中でさまざまな事業を展開する方向。ただ、私個人としては仙台という地域に強い危機感を持っている。仙台は東北の他県からの人口流入で繁栄してきた。それが他県の急激な人口減少で、吸い上げられるものがなくなっている。都市の魅力が下がり、人口も減れば、ホテル業は立ち行かなくなってしまう。

もう一つは、ほかの地域に飛び出していく方向だ。ホテルや運営システムなどを中心に他の地域で展開するというケースが考えられる。いずれにせよ、その局面を越えていくには大きなアクセルが必要だと思っている。

今は自分の右腕、左腕になってくれる人材の両方がほしいが、どちらかという攻めの人材がほしい。もう少し会社が大きくなったら守りの人材が必要になる。

寛章氏は、このように語り、一手二手先を読みながら「攻めの経営」を進めようとしている。

【ケース学習を行う上での設定】

あなたは常務である田所寛章氏の右腕となるべき人材として松月産業株式会社に採用されました。経営学部出身でないあなたに対して寛章氏は、「経営学の知識は期待していない。自分自身が大学で学んだことを十分に活かしてこの会社の将来について考えてほしい」と言われています。

【設問】

- あなたなら経営学以外のどんな切り口でこの企業のことを見ますか。
その場合、どんな事柄に着目しますか。
- あなたの切り口で見たとき、この企業の現状はどのように表現できますか。
- あなたの切り口で見たとき、この企業の「将来像」をどのように描きますか。
「将来像」を考える際には、以下のチェックポイントを意識してください
 - ✓ 経営者の想いや企業理念に合っているか
 - ✓ 外部環境の変化に適応できるか
 - ✓ この企業の強みを活かせるか
 - ✓ 実現可能か
- あなたの切り口で見たとき、この企業の課題はどのようなものですか。
- その課題を3～5段階に細分化すると、それぞれどのようなものになりますか。

ここから4回の授業では、この設問の順番に沿って、この企業の課題を明らかにしていきます。改善策を考えることのないようにくれぐれも注意してください。

Memo