

東武グループの成長戦略において ホテル事業は重要な位置づけに

東武グループは、「東武グループ中期経営計画 2017～2020」により、2020年春から夏にかけて「ザ・リッツ・カールトン日光」「ACホテル・バイ・マリオット東京銀座」「(仮称)東武ホテル川越駅西口駅前」「(仮称)浅草東武ホテル」「(仮称)和光市南口駅ビル東武ホテル」の5ホテルを開業する計画を進めている。東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年を目前に控えた今、急伸するインバウンド需要を背景に2020年以降のホテル市場の動向を慎重に見据えながら、さらなる成長に向けた布石を打っていく構えだ。オペレーションを手掛けるホテル数、客室数が拡大する中、東武ホテルマネジメントは発展のビジョンをどのように描いているのだろうか。代表取締役社長の重田敦史氏にその方向性についてインタビューした。

聞き手・本誌 長谷川 耕平
文 高澤 豊希／撮影 林 正



(株)東武ホテルマネジメント
代表取締役社長
重田敦史 氏

Profile
重田敦史 氏
(Atsushi Shigeta)

1957年生まれ。千葉県出身。79年慶應義塾大学商学部卒業後、(株)富士銀行入行。(株)みずほコーポレート銀行常務執行役員、(株)東武百貨店代表取締役社長を経て、2015年6月(株)東武ホテルマネジメント代表取締役社長に就任。現在に至る。

右肩上がりの市場環境が変化しても耐える体制をつくり長期的な成長を目指す

□ 外資系ホテルチェーンと手を組んで展開する AC ホテル・パイ・マリオット東京銀座を含め、東武ホテルマネジメントは開業ラッシュが続きます。プロジェクトの経緯を教えてください。

東武グループのホテルは現在 15 ホテル・約 2500 室で展開していますが、今後 1 年半で 20 ホテル・約 3500 室まで拡大します。現在、最も新しいホテルは 1997 年に開業した東京・錦糸町の東武ホテルレバント東京ですが、22 年前にこのホテルをつくって以来、既存ホテルの充実に専念しており、ホテルの新設には至りませんでした。2015 年に私が東武ホテルマネジメントに入社してから「急伸するインバウンド需要を取り込むべく、新しいホテルを開業しよう」という話になり、そこから準備を始めて五つのホテルの開業が東京オリンピック・パラリンピックの開催にぎりぎり間に合うタイミングになったというのが実状です。

ホテルの新設にあたっては、東武グループとして真に必要な場所に開業するという堅実な考え方をとっています。東武グループに限らず、他社とも手を組みながらプロジェクトを進めてきたのですが、その場合もお互いに Win-Win の関係を結べることが大前提となっています。

ホテル業界はインバウンド伸長の恩恵に

浴することで今は右肩上がりで来ていますが、基本的にはリスクファクターの多いフラジャイルな業界だと思っています。今後、何らかの要因でインバウンドに陰りがでたとしても「東武グループのホテルは大丈夫」と言い切れる体制をつくっておく必要があると考えています。こうした手堅い計画ではありながらも、15 ホテルを 20 ホテルにして客室数を約 1000 室増やすというのはなかなか大変なことです。

ザ・リッツ・カールトン日光を除いた 4 ホテルは東武ホテルマネジメントが運営しますので、これまで私たちがオペレーションしてきた 7 ホテルに 4 ホテルが加わることとなります。11 ホテルの運営は大変なことと、この数年間は人材確保にも注力してきました。

ホテル出店に際しマリオットグループとのコラボレーションと東武ブランドが定着している立地を重視

□ 非常に挑戦的な計画だと感じます。

一つには、マリオットと組むことでメリットがある場合には積極的にマリオットと組むということです。VIP を中心に約 2 億人の会員を有する世界最強のホテルグループですから、うまくタグが組めればそのメリットは計り知れません。私たちはそのことをコートヤード・マリオット銀座東武ホテルの運営で体感しており、今回の五つのうち 2 ホテル、ザ・リッツ・カールトン日光と

AC ホテル・パイ・マリオット東京銀座については、マリオットと組む形を選択しました。

もう一つが、「東武ブランドが定着している場所」という基準によって立地を選ぶことです。例えば今回の新規開業地には浅草が入っています。浅草は東武スカイツリーラインの始発駅であり、逆にどうして今までここに東武グループのホテルがなかったのかというほど^{ゆかり}所縁のある場所です。そのような場所に私たちのホテルを運営することができるのは本当に幸せなことと。東武鉄道は浅草駅ととうきょうスカイツリー駅を結ぶ一角の再開発を進め、東京最大の観光拠点を創り上げようとしています。年間の集客数は浅草ゾーン、スカイツリーゾーンともに 3000 万人ですから、この二つをつなげたらどれほど素晴らしいエリアになるのか期待が膨らみます。

浅草の東武ホテルに宿泊して、目の前の浅草駅から東武線を使ってスカイツリーを訪れてもらう。さらに日光・鬼怒川エリアまで足を伸ばしてもらう。こうしたパッケージが簡単にできてしまうことは、東武グループにとって非常に意味深いと言えます。

また、和光市や川越駅西口に開業する東武ホテルも同様の価値を持つこととなります。大きな乗降客数を有する和光市は交通の要衝になっていますし、小江戸として人気が高い川越には外国人が年間 270 万人訪れています。さらに和光市、川越の後背地は大きな工業団地等が控えていますから、ビジネスユースの

お客さまも大いに期待できます。

事業の拡大に伴う大きな課題は 営業力の強化、生産性の向上、内部統制

□ 今後のホテルの経営指標として、何を重視していきますか。

東武ホテルマネジメントは4年連続増収見込みと、右肩上がりで推移しています。中長期計画を現在作成中ですが、今後も継続して増収が図れる見込みです。ただし新しいホテルを創るプロセスで、システムの変更、人材の採用などさまざまなコストがかかってきます。ホテルの開業にあたってはFFE以下、すべて私たちの責任範囲ですから、多額のコストが掛かります。さらに2020年以降も新規開業の計画が控えています。東武グループの成長戦略において、ホテル事業は重要な位置付けを占めているのです。

ホテル事業によってしっかりと利益を出していかなければなりませんから、ACS（Accommodation＝施設、Cuisine＝料理、Service＝サービス）を徹底的に向上し収益アップにつなげていきます。

これまで既存ホテルの客室、宴会場、レストランについて可能な改装はほとんどすべて実施しました。客室の改装は結果的にADRの大切な向上につながり、収益に大きく寄与しています。

キュージーンについては「晩餐会」の取り組みを進めました。演奏などを聴きなが

ら食事をするディナーショーではなく、ショーを満喫した後にその余韻に浸りながら食事を別会場でゆっくりと楽しむ晩餐会を打ち出してきたのです。その力の入れようは半端なものではなく、試食会を行ない、駄目出しをするという繰り返しによって作り込んできました。そこから高い価値を生み出し、その技術を一般の宴会に応用することで、食のレベルを向上させています。

東武ホテルマネジメントが東京スカイツリー®で運営している高級フレンチ「SKY RESTAURANT634」も、おかげさまで高い評価をいただいています。「混んでいて入れない」「予約が取れない」というお話をよく聞きますが、今は2カ月前からスムーズに予約していただけますので、これからもより多くの方々にご利用いただきたいと思っています。地上345mからの眺望とともにおいしい食事をお楽しみいただくことができ、素晴らしい機会となることと思います。

サービス面では「覆面調査」を行なっています。専門家によるチェックによって全国平均との比較、昨年との比較について評価していきます。指摘事項は山ほど出てきますから、それを愚直に改善していくことでレベルアップを図ります。

ACSの向上、新規ホテルの開業にあたっては「人材の確保と育成」が欠かせません。採用環境が厳しさを増す中、スタッフは懸命に努力してくれています。また、インバウンド対応としての語学力の強化を含めた各層への教育・研修につ

いては相当力を入れているところです。

□ 課題はどこにありますか。

一つには「営業力の強化」です。一般的にホテルの営業はどうしても受け身になってしまい、接客の方に時間を取られてしまう傾向が強い。その傾向を払拭してマーケットに打って出るために、私たちは本社組織の中に「営業部」を設置し、全ホテルのために営業活動をする専門スタッフを組織しました。広域法人、海外ルートなど、新しい顧客の獲得に向けた動きを強化しているところです。

また、AIやITを使った「生産性の向上」も重要な課題です。将来的にさまざまな場面で取り組むべきテーマが出てくると思いますので、そのときに向けて今から準備を進めています。

もう一つは「内部統制」です。ホテルの数が増えて組織が拡大していく中で、コントロールのために脇を締めなければなりません。

新しいホテルをオペレーションしていくのは簡単ではありませんから、社員には「今よりワンランク上の仕事を全員がやってくれなければ組織はもたない」と言っています。それは働く人たちにとって幸せなことでもあります。現在のポストより上のステージの仕事を任されるようになれば、処遇も上がります。とにかく、まず、これからの1年半、みんなで頑張っていく。その先に私たちの長期的な成長があるのだと思います。