独立系施設のネットワーク化推進
「Aカード」は参加269ヶ所に

亀岡大郎の トップ対談

2005年から「スマイルホテル」21か所、「プレミアイン」3か所のホテルのほか、スキー場等を運営しているのがホスピタリティパートナーズ（東京都千代田区）。同社の田中章生社長は、独立系ホテルの会員システム「Aカード」の展開などグループ力を生かしたホテル事業を展開している。今年の戦略を聞いた。

経済評論家
亀岡大郎氏

プロフィール
大正15年京城生まれ。新大阪新聞経済部長を経て経済評論家となる。文芸春秋、サンデー毎日など一流誌で、経済・財界問題を中心に、精力的な活動を続ける一方で、「自動車戦争」「ゲリラ商法」「IBMの人事管理」などベストセラー多数。

スマイルホテル東京日本橋

敷地面積	573・44㎡
延床面積	3749・50㎡
構造・階数	RC造 地上9階 地下1階・塔屋1階
客室数	172室（シングル116室、セミダブル15室、ダブル14室、ツイン24室、トリプル3室）
	1982年築、2011年改修

2005年設立 スキー場の運営も

亀岡 ビジネスホテルを運営されているということですが、どれくらいのホテルを手掛けられているのですか。

田中 2005年の設立以来、「スマイルホテル」ブランドで21か所、「プレミアイン」ブランド3か所のホテルのほか、スキー場等も運営しています。また全国の独立系ホテルの会員システム「Aカード」によるネットワーク化も図っています。おかげさまでいずれの事業も伸長しています。

亀岡 ただ不動産関連で長年成長し続けるのは非常に難しいですよ。例えばウィークリーマンションで成功させたツカサの川又三智彦社長は、もともと実家のアパートを建て替えるに際し、立ち退かない入居者がいたために建て替えるまでの措置として始めたのがスタートでした。これが当たって、ウィークリーマンションというものを定着させたのです。しかし、彼らに限らず成功した人はその成功体験から抜けられず、借金を重ねて結局は沈んでいってしまう。

田中 当社の場合は所有しないで賃貸借をメインにしていますのでリスクは少ないのが幸いしています。

亀岡 ならば各ホテルの所有者をしっかりまとめなくてはなりませんね。そのためには社長自身が教祖になることも必要でしょう。社長の言うことならば何でも聞くというような信頼関係を築くことです。

田中 確かにしっかりとした関係を作らなくては、ネットワークというのは上手くいきませんね。

亀岡 ホテルの面白いところは、その企業によって位置づけが変わることです。御社のような専業会社は儲けなければならないですが、例えば東急鉄道などは鉄道という大きな柱があるために却って儲けなくてもいいという考えもあります。土地を買って建物を建てて償却資産にすれば問題ないというのです。またハウスメーカーの大和ハウスはダイワロイヤルというリゾートホテルを作る際、当時としてはびっくりするくらい人が少ない辺境に建築しました。地元の町長などが少しでも街の活性化につながればという考えで提供してもらったのです。タダ同然の価格で買った土地にゴルフ場を作りリゾートホテルを作りました。当時は使う人間なんかいるのかなと思いましたが、大和ハウスはこうしたホテルにはアパートを建築した施主を招待したのです。

田中 ひと口にホテルといっても企業によって取り組み方が違うのですね。

ローンスターでの事業再生経験生かす

亀岡 ところで田中社長はもともとどちらにいたのですか。

田中 私は大学を卒業後、マンションデベロッパーをしていました。現在はソラーレというホテル名に変わっていますが、チサンホテルの再生事業を手掛けていました。

亀岡 竹井博友さんの地産ですね。彼も私とは浅からぬ縁があるのですよ。彼はもともと読売新聞の記者で、大阪本社を作ったのが彼でした。当時私は新大阪新聞にいましたから。独立後の彼も過去の成功体験から離れられず失敗した例ですね。

田中 こうしたホテルの再生案件を手掛けたのちに、6年前に独立しまして現在は7期目に入ります。

亀岡 運営ホテルは毎年どのくらい増えているのですか。

田中 毎年10店舗ずつ増やしていきたいと考えていますが、昨年は結果として6店舗でした。しかし今年も10店舗は新規出店をしていこうと考えています。

亀岡 100店舗まで持っていければブランド力も強力になるでしょう。

田中 はい。当社も5年後にはFC店を含めて100店舗体制にまでにしていきたいと考えています。

亀岡 地方の独立系ホテルは単独で経営することは非常に難しくなっています。どこかのネットワークに入ることで送客を期待している。

田中 実際、地方の経営者からの案件は多いですね。当社は基本的には既存施設のオペレーションチェンジを中心に展開していきますので、特に特別な仕様というものはありません。このためハード面での特徴を打ち出すのは難しいという側面はあります。

亀岡 そうなると本部としてのフォローが重要になってくる。

田中 もちろん、様々な送客支援を行っていきます。例えばホームページのシステムのバージョンアップによって、これまで11日前までの予約しかできなかった格安航空券付きプランを3日間までできるようにするなど、細かい対応策をとっています。

亀岡 ビジネスホテルは出張が減っていますから、客層も変化しているのでは。

田中 この1年間は特に大きな変化はありませんが、全体的にはビジネス客が約60、週末のレジャーとインバウンドが約40%というところでしょうか。

亀岡 今後はレジャー客やインバウンドの比率を高めていくことも考えていくべきでしょうね。

田中 客層に合わせたリニューアルも必要になってくると思います。特に当社は既存の施設が多くですから。

亀岡 今後リニューアル案件も増えてくるのでは。

田中 徐々に手掛けていく必要性があります。手始めに2月1日には「スマイルホテル東京日本橋」がリニューアルオープンします。今回は全客室を大幅にリニューアルしました。特に遠方から来られる方のためにスーツケースといった大きな荷物を楽に収納できるようベッドの下に広いスペースを設けています。

既存ホテルのリブランド提案で21ヶ所運営
「スマイルホテル」5年後には100店舗体制を目指す

ホスピタリティパートナーズ（東京都千代田区）
田中章生 社長

プロフィール
（たなか　あきお）
1967年3月23日、岡山県倉敷市生まれ。早稲田大学政経学部経済学科卒業。大京を経てローンスターにてハドソンジャパン、ソラーレホテルズアンドリゾーツの設立に参画。2005年7月22日にホスピタリティパートナーズグループを設立し、現在に至る。

スマイルホテル東京日本橋 2月にリニューアル

亀岡 独立系ホテルの会員カードも好調のようですね。

田中 こちらは現在269社が加盟しており、会員も22万4000人と伸長しています。

亀岡 今や地方の独立系ホテルは全国ネットのホテルチェーンに食われていますからね。ニーズは多いでしょう。

田中 はい。実際、この1年間で100店舗が加盟しました。独立系ホテルをチェーン化して独立系同士で手を組もうという訳です。カードを媒介にしてネットワークを強化できればと考えています。

亀岡 ただこうしたやり方はもう少し考えていく必要性がありますよ。なぜならあとから大資本が入ってくればすぐに真似されるからです。それどころかもっといいものを作ってきますよ。そのためには圧倒的なシェアを握るか、他社が真似できないものを考えていかないと。

田中 なるほど。確かに決して難しいビジネスモデルではないですからね。

亀岡 経営者は常に知恵を絞っていくべきです。

田中 当社もグループ全体で88億円程です。もっと成長の余地がありますね。

亀岡 社長はまだ若いのですからその5倍は売り上げをあげなくては。

田中 今後はスキー場の再生も手掛けていきますし、病院や介護施設などまでに広げていきたいと考えています。そのためには現状のビジネスをもっと拡大していく必要がありますね。

◀独立系ホテルのネットワーク化図る

会社概要

社名	株式会社ホスピタリティパートナーズ
所在地	東京都千代田区神田錦町2-5-16
代表者	代表取締役　田中章生
設立	2005年7月22日
資本金	3000万円
事業内容	ホテル開発コンサルティング、ホテル売買仲介、ホテル市場調査、価格査定、鑑定評価
グループ	㈱ホスピタリティオペレーションズ、㈱ホスピタリティコミュニケーションズ、㈱Aカードホテルシステム、㈱スマイルスキーリゾート