

## 転機となった上司であり社長のひと言 「ホテルの出来事をすべて分かれ」

～クローズ期間を生かしたメンテナンスを施し、毎シーズンホテルのブラッシュアップを～

1968年の開業以来、“標高1500mの大人の休日”を提供し続けているのが高級リゾートホテルとして知られている「奥志賀高原ホテル」だ。館内、客室内などエアコンの設備はない。緑につつまれた奥志賀高原の爽やかな風と目前に広がる雄大な景色が心落ち着くやさしい時間を送り出している。まさに自然に包まれた大人の休日のぜいたくな時間でもある。そこで今回は5年前にホテル業再出発を決断し、初のリゾートホテル経営に挑戦する三宅利信ホテル担当副社長にシーズンナリティのあるリゾートにおける挑戦などをお聞きした。



奥志賀高原リゾート(株)  
奥志賀高原ホテル  
ホテル担当副社長  
三宅 利信氏

〒381-0405 長野県下高井郡山ノ内町奥志賀高原  
URL: <https://okushigakougen.com>

1968年生まれ。横浜市出身。ホテルリッチ横浜(現ホテルキャメロットジャパン)入社後、30歳で営業部マネージャー、36歳で副総支配人に就任。42歳のときに湘南ホテルマネジメント(株)入社。ホテル横浜ガーデンとグランドホテル湘南の両ホテルで副総支配人・総支配人を歴任。いったんホテル業界から離れたものの、48歳のときに(株)奥志賀高原リゾートへ入社、奥志賀高原ホテル総支配人に着任。翌年、ホテル担当副社長に就任。初のリゾートホテル勤務も5年目を迎えるが、学生時代、サッカー部のフォワードとして活躍していたガッツさを生かし、毎シーズン、リゾートホテルのブラッシュアップに挑んでいる。

### 数字を学び理論的な戦略設計に挑戦

**石原** 三宅副社長とは1999年4月に、当時、ホテルリッチ横浜で開催した第一回 HSN (ホテル・セールス・ネットワーク) 会以降のお付き合いとなります。今はみなとみらい地区にホテルが集中していましたが、以前は横浜駅周辺と山下町周辺のホテルが中心となり、横浜の観光やビジネス客を支えていました。

**三宅** おっしゃる通りですね。横浜駅周辺に加え観光地として山下公園や中華街が賑わっていましたので、ホテルも活気あふれていました。今は残念ながら廃業やオーナーや運営会社が変わるなど横浜市内におけるホテル業界も様変わりしています。ホテルマンになったきっかけはそんな時代背景もあり、幼少期からホテルマンの仕事がかっこよく思えたことに始まります。自身が現場プレイヤーから経営・運営の立場にステップアップできたのは、初めての転職先であった「ホテル横浜ガーデン」のあった上司でもある稲川社長との出会いでした。そのホテルは客室数49室とコンパクトなホテルでしたが、“コンパクトだからこそ、ホテルの出来事をすべて学べ”というアドバイスをいただいたのです。宿泊やレストラン、婚礼や宴会などコンパクトながらもフルサービスで提供していましたが、稲川社長が言われた出来事とは、単に現場の動きを習得するのでは

なく、売り上げや利益など数字を把握すること、また数字から戦略を立てることを学んだのです。数字を学び理論的に戦略を立てていくことがとても楽しく感じ、それからプレイヤーに終わらず、ホテル管理者を目指していこうと思ったのです。

**石原** 数字を学ぶことがマネジメントになれるか否かの境目です。もちろん、中にはオペレーションでお客様と第一線で接している方が好きという方もいらっしゃいますので、すべてがマネジメントを目指すということではありませんが、マネジメントの立場になるためにはやはりどうしても数字を学ぶということが欠かせないものとなります。

**三宅** 例えば何かを企画するときにも、企画にかかわる費用と売り上げはどうか、また売り上げ達成なのか、利益率を求めていくものなのか、その先目指すべきことは何なのかなど、足元だけではなく常に先を読んで戦略的に計画していかなければなりません。ときにはホテルのファン作りのための企画や投資などもあります。数字や目的を背景に社長や総支配人に納得いただき、結果を出す。この繰り返しをする中で、またさまざまなことを学び、さまざまな方と出会い、自身を高めていくことができたのだと思います。この経験があったからこそ、いったん、ホテル業界を退いた後、2年半ほどのブランクがありましたが、奥志賀高原というリゾートでマネジメントのポジションをいただけたのだと思います。



### 離れたからこそ見えた ホテルの良さを改めて実感

**石原** ところで、いったん転職され、またホテル業界に戻られたのはなぜですか。

**三宅** 離れたからこそ見えたホテルの良さを改めて感じる事ができたからです。ホテルの仕事を通じていろいろな方と出会い、お話ができます。横浜時代のお客様が奥志賀高原まで、長い時間をかけて数多く訪ねてきていただいております。そこまで人と生涯お付き合いができるのは物ではなく、人と向き合っているからこそです。こんな素晴らしい仕事はほかにはないと思うのです。

**石原** そうですね。宴会や結婚式など幹事や当事者は別として、参加者・列席者はそのホテルが好きでも何でもなく、たまたま招待されたから来たお客様が大多数です。そのお客様に対してきちんと向き合うことで生涯のお客様になる可能性を秘めているのがホテルマン冥利につきます。これまでのご経験から次世代へのメッセージをお聞かせ下さい。

**三宅** 私のポリシーでもあるのですが、

「実行しない後悔より、実行する後悔」です。まずは行動して“こうすれば良かった”をなくすことです。また環境が許すのであれば、一つの部署に特化せず、さまざまな部署を自ら率先して経験して、ぜひ、ホテル管理職を目指してほしいと思います。

**石原** そして今、初のリゾートホテルに勤務されて5年が経過しましたが、リゾートにおいてどのような挑戦をされているのですか。

**三宅** 基本的には国立公園内にあることから“自然との共有”をモットーに自然に生かされていることを忘れずに手を加えることを最小限にしています。また昨年度から自然保護の観点からグリーンシーズンに実施するワンコインツアーの全額を緑化保持のために山ノ内町へ全額寄付をしています。またスキーなどで4泊されるお客様もいらっしゃいますので、一流の料理と最高の時間を味わっていただけますようフランス料理、日本料理、鉄板焼きを運営しています。大鹿村にある希少な山塩を車で買い付け提供したり、朝食では地元野菜はもちろんのこと、その場で搾る特製生オレンジジュースやリングで作ったソース、スパークリングワインも飲み放題で提供しております。静かで心地の良い空間で1日の始まりをお過ごしいただきたい

という思いからです。また7部屋のみですがワンちゃんと過ごせるお部屋やトレーラーサウナもご用意しました。そのほか、私自身が車を運転して周辺をご案内するツアーなども行なっています。

### 小さなお子様でも楽しめる ホテルづくりを目指す

**石原** リゾートホテルでも挑戦し続けていらっしゃるんですね。最後に一言お願いします。

**三宅** 年間シーズンにより休館期間を設定していますので、集中するシーズンにいかにより売り上げをあげることができるのか、シティホテルと異なる環境の中、人材の問題やシーズンナリティを少しでも緩和していく手段など、まだまだやるべきことは山積みです。特に地元以外から就職する若者の多くは、何もない自然に囲まれた環境は、入社前には十分理解しているはずですが、日常生活とのギャップでなかなか継続させることが難しいところ。いかに継続させるか、そのためにもクローズ期間を生かしたメンテナンスを施しながら、毎シーズン、皆で企画を出し合いホテルのブラッシュアップを図り、小さなお子様にも楽しんでいただき、その楽しい体験から三世代・四世代とご利用いただけるホテルを作り上げていきたいと思っています。

### (株)ホスピタリティデザイン 横浜 代表取締役 石原 健氏



神奈川県横浜市中区元浜町2-23-1-705  
URL: <https://www.hospdy.com>

〈プロフィール〉1965(昭和40)年東京生まれ。桜美林大学経済学部卒業/日本ホテルスクール卒業/ホテル産業経営塾卒業(第一期生)。ホテル センチュリー ハイアット(現ハイアットリージェンシー東京)で4年のキャリアを積み、1989(平成元年)年、ヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテルの開業準備室に、第1期生として入社。開業後は主にセールスとして活動。39歳で販売担当部長となり、宿泊、宴会、婚礼、レストラン、イベント等の全ての販売を行なう。国内外からのVIPに対するおもてなしを行ない、4度にわたる皇室接遇担当の栄誉も授かる。また横浜青年会議所(JCI)のメンバーとしても活動し、2004年には100%出席賞を受賞。東日本大震災後、ウェスティンホテル仙台へ赴任、セールス&マーケティング部長として、総支配人の不在時には代行も務め、3年2カ月間復興支援の一端を担う。2014(平成26)年、(株)ホスピタリティデザイン 横浜を設立、代表取締役に就任、現在に至る。厚生労働省事業検討会委員、ホスピタリティ教育研究会会長、産業能率大学講師など、宿泊・サービス業界団体や学校、企業などで活躍中。