



横浜エリア・主力3ホテルに聞く、 2026 年から未来の発展に向けて ホテル業界が進んでいくための道標

コストの上昇、人手不足などさまざまな問題が表出しているホテル業界は、通常のオペレーションの見直しや改良を迫られ、新しい形を模索する必要性が高まってきている。消費者心理の変化に伴い、未来をどのように創っていくべきなのか、ホテル業界に強いクリエイティビティが求められる時代に突入している。その時代を乗り越えていくための道標を示すことを目指し、ホテリエとして長い経験を持つ(株)ホスピタリティ デザイン 横浜 代表取締役の石原健氏をモデレーターに迎えて新春特別座談会を実施。「GREEN × EXPO 2027」の開催地として大きな注目を集める横浜エリアの宿泊・飲食・観光を支える主力3ホテルの総支配人に、2025 年の総括と 2026 年からのビジョンについて語り合ってもらった。

構成・本誌 丸山和彦 文：高澤豊希 撮影：林正



「人」が財産であるホテル業界を意識し
それぞれのホテルが目標に向かっていく

石原 2025 年に注力した施策を教えてください。

木村 ヒルトン横浜（以下ヒルトン）は 2025 年 9 月に開業 2 周年を迎えました。開業メンバー 230 名の約半数が 20 代前半という若いチームでスタートしたことから、「やりたいこと」と「今すべきこと」を選別して業務推進に取り組みました。はじめの 1 年目は徹底した基礎固めを行ない、スタンダードマニュアルに沿った反復トレーニングに時間を費やしました。2 年目はギアを一段階あげて「喜ばれるサービス」と「美味しい料理」の向上に取り組み、ヒルトンスタンダードに横浜独自のアイデアを積み上げ、ホスピタリティ強化に取り組みました。ホテルは「人」が財産ですから、人材成長のために幅広い視野と経験を積んでもらうことを目的に、スケジュール感を大事にしながら「やりたいこと」にチャレンジしてもらった 2 年目としたのです。

対外的な施策としてはヒルトンブランドの強みを活かし、インバウンド比率向上をテーマに海外 OTA やクルーズ船、海外アーティストコンサート関連、パシフィコ学会関連等へのアプローチを積極的に推進しながら数字を上げていきました。海外からの MICE 案件にも注力し、当ホテルの宴会場の規模に合わせるかたちで小規模な案件を一定数獲得できました。こうした取り組みにより、稼働率、ADR、レストラン&宴会売上ともに前年を大きく上回ることができた 1 年だったと言えます。

阿部 ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜（以下ザ・カハラ 横浜）は 2025 年初頭に「Twenty Twenty Twenty (20・20・20)」を社内的なキャッチフレーズに掲げ、リピーター率 20%、アニバーサリー利用率 20%、インバウンド比率 20%を目指しました。

おかげさまでリピーター率は高いレベルで目標を達成することができました。アニバーサリー利用率についてはプロポーズの場所として使っていただくケースを中心に件数を伸ばし、順調に数字を伸ばしています。

インバウンドについてはハワイ発祥のザ・カハラ・ホテル&リゾートのブランドは国際的な知名度が低く、しかもザ・カハラ 横浜はコロナ禍に開業したことから外国人の利用が皆無の状況からスタートしました。毎年少しずつイ



ヒルトン横浜
総支配人
木村 卓也氏 (Takuya Kimura)

PROFILE 1993 年 4 月日本航空開発（現：オークラ・ニッコー・ホテルマネジメント）入社。2000 年ホテルニッコーサイパン宿泊部長を務め、2005 年 JR タワーホテル日航札幌 営業グループ支配人を務める。2009 年本社人事部シニアマネージャー、営業部シニアマネージャーを務める。2015 年ホテル JAL シティ青森 総支配人、2019 年ホテル JAL シティ長野 総支配人を務める。2021 年に(株)ケン・ホテル&リゾート ホールディングスに入社。ハイアットリージェンシー横浜 副総支配人を務め、2023 年 3 月にヒルトン横浜 総支配人に就任し、現在に至る。

ンバウンド比率が高まってきた中で、2025 年には 20%という明確な目標に向かって取り組むことで、納得できる水準まで引き上げることができました。

今 私は 2025 年 4 月にシタディーンハーバーフロント横浜（以下シタディーン）の総支配人に就任しました。開業



シタディーンハーバーフロント横浜
総支配人

今 竜太郎氏 (Ryutaro Kon)

PROFILE シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル&タワーズ（現シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル）でキャリアをスタート。その後、ウェスティンホテル東京のオープニングメンバー、グランドハイアット東京、コンラッド東京、ホテル雅叙園東京にて、セールス部長やセールス&マーケティング部長を務め、名古屋のレゴランド・ジャパン・ホテルではホテル支配人を歴任する。2025年4月1日にシタディーンハーバーフロント横浜の総支配人に就任し、現在に至る。

3年目にあたる2025年は、シンガポールのアスコットグループが展開するシタディーンブランドの認知を日本において広げる取り組みに注力しました。私たちのホテルのコンセプトは「暮らすように滞在する」で、客室の約半数にキッチンが付いており長期滞在にも対応できるレジデンススタイルのホテルです。また、シタディーンブランドのコンセプトである「For the Love of Cities」のもと、こ

の街に触れる体験を楽しんでいただけるように横浜ローカルの飲食店やアクティビティとコラボレーションしながら、シタディーンブランドの露出に努めました。

もう1つ力を入れたのはスタッフの育成です。グループが持つ別のホテルブランドで2週間から1カ月の期間、クロストレーニングを行ないました。スタッフひとりひとりにアスコットグループでの経験値とロイヤリティを持ってもらえる環境を整えました。最終的にシタディーンで働くスタッフひとりひとりが、プライドを持って毎日仕事を楽しめるように取り組みました。今では、スタッフのサービスに対するお褒めのお言葉も多くいただけるようになっています。

インバウンドを中心に活況が続くことを 2026年も期待しながらビジョンを推進

石原 2026年のマーケット展望をお願いします。

木村 2026年は大きな変化をもたらす出来事が起きない限り、インバウンドはさらに成長していくと見ています。その予測通りに動けばADRの上昇傾向も続くだろうと、楽観的ではありますが確かな手ごたえを感じる予測をしています。今までは東京エリアがあふれた際の受け皿的な横浜エリアでしたが、海外においても「横浜」認知が進んでいる現状下で、ヒルトンブランドの強みを活かして「横浜だから行きたい」お客さまを増やしたいと思います。ただし、インバウンド比率が想定以上に伸びたときに、お客さま皆様に満足のゆくオペレーションを提供できるかについては真剣に考えておく必要があります。単なる値上げにならないよう、価格に見合うサービスの質と量を意識し、ホテルへ滞在していただいたお客さまに、良い思い出が作れたと喜んでいただけるホテルづくりを目指したいと思います。

阿部 中長期ビジョンを推進するために、ザ・カハラ 横浜では2026年の年間事業計画、フォーキャストバジェットを既に2025年の段階で組んでいます。

今のところザ・カハラ 横浜はインバウンド比率が横浜の中でも圧倒的に低くなっていますので、この課題をクリアしていく必要があります。インバウンドに関しては長期的なビジョンで比率の引き上げを考えていて、2030年を目標達成の地点と位置付け、2026年はその中間点としての

数値目標を設定して押し上げを図りたいと思っています。

ハワイ好きが多い日本のお客さまについてはザ・カハラ・ホテル&リゾートのブランドが認知されつつあると感じていますが、世界的に見ると特に欧州のお客さまの知名度はかなり低いままです。こうした背景から2026年から先についても、インバウンドのお客さまをどれだけ獲得していけるかに焦点を定めた取り組みが、ザ・カハラ 横浜にとって大きなポイントであり続けるでしょう。

今 私がシタディーンの前総支配人に着任する前の2年間との比較で、インバウンド比率も稼働率も上昇しています。当初は苦戦していたADRも2025年は改善傾向に転じていますので、2026年はもう一段上を目指したいと考えています。シタディーンは長期滞在のご利用も多く、稼働率を維持しながらADRを上げていくための方策を進めていくことになります。

大棧橋に近いシタディーンはクルーズ船の前泊や後泊でご宿泊いただけるインバウンドのお客さまもいらっしゃいます。このようなロケーションの優位性も活かしながら、2026年の目標に向かっていきたいと考えています。

採用活動、人材定着という難しいテーマに 各ホテルが独自の方法で取り組み続ける

石原 採用活動や人材の定着に向けたリテンション施策として、取り組まれていることを教えてください。

木村 採用活動はもちろん大事ですが、縁あって入社していただいたスタッフが、定着して働いてもらえるためには日々の活発なコミュニケーションが大事だと考えております。タイミングの良い「報告・連絡・確認・相談」を浸透させ、課題や疑問を抱えたときには優れた先輩社員の知恵と経験に学んで問題解決ができる、そんなホテル風土をつくりたいと考えています。またホテル業務は長期戦なので、可能な限り時間外勤務を少なくできるようシフトを整え、基本的に半期に1回は長期休暇を取得してもらうようにしています。目を引くような斬新なアイデアを実践しているわけではありませんが、まずは基本的なことをしっかり整えられるよう日々精進しております。

阿部 ザ・カハラ 横浜を運営するリゾートトラストにも波及させた取り組みとして、私は「Smile Spiral（スマイ



ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜
総支配人

阿部 泰年氏 (Yasutoshi Abe)

PROFILE 1997年4月パンパシフィックホテル横浜（現・横浜ベイホテル東急）入社。2007年10月コンラッド東京入社。15年12月マンダリンオリエンタル東京入社、チーフコンシェルジュを務める。16年12月アマン東京入社、チーフコンシェルジュを務める。19年4月からザ・カハラ・ホテル&リゾート横浜／横浜ベイコート倶楽部ホテル&スパリゾートの開業準備チームのメンバーに加わり、ディレクター オブコンシェルジュを務める。21年8月1日、ザ・カハラ・ホテル&リゾート 横浜の総支配人に就任し、現在に至る。

ルスパイラル)」を実践しています。私たちのビジネスのすべては従業員の笑顔から始まるという発想で、本来はEmployee Satisfaction（従業員満足度）を意味するESを「Employee Smile（従業員の笑顔）」に置き換え、従業員の笑顔からビジネスを始めることでCS、すなわち「Customer Smile（お客さまの笑顔）」が向上するという姿

勢を貫いているのです。

笑顔が高まったお客さまはリピートしてくれるので、結果としてホテルの売り上げは伸びて利益も上がります。利益が出れば会社は従業員の皆さまにボーナスを支給するので、また従業員の笑顔が増えます。こうした笑顔のスパイラルを循環させることが、人材定着のための基本的なあり方だと思っています。

今 シタディーンにとって、一緒に働くチームそれぞれがロイヤリティやプライドを持つことは非常に大切だと思います。だからこそアスコットグループが持っているホテルブランドの間でクロストレーニングを行ない、「これほど多くのブランドとスタイルを持つ企業のホテルで自分は働いている」という気づきを得た上でシタディーンに戻ってくると、リフレッシュされた気持ちと新たな発見があると思うのです。そうした環境づくりに取り組んでおります。

人が好きで、心に熱を持ち、仕事を楽しむホテリエを育成していくことが最重要課題

石原 今までのホテリエ、これからのホテリエに求められる必要条件とはどのようなものだと考えますか。

木村 ホテリエは「人に喜んでいただくことが好き」でなければ務まらない仕事であり、この前提条件は昔も今も変わらないはずです。時代とともにホテリエの成長過程は変化してきましたが、これからも「おもてなしに誇りを持つ」という特性は、お客さまからもホテリエ自身からも望まれ続けるに違いないと考えています。

このことは採用面においても重視され、人を好きになれる人物であるか、人に感動を与えるために自身の輝きを磨き続けられる人物であるか、人の喜びのためにプレッシャーと対峙できる人物であるか、そんな人材と一緒に歩んでいきたいと思うし、先輩社員は次世代のホテリエを責任をもって成長させていく覚悟と舵取りが必要だと思っています。

阿部 日本中にこれだけ多くのホテルが乱立する時代を迎えた今、もしかするとホテリエに原点回帰が求められるタイミングかもしれないと考えています。ホテルで働く人に求められるホスピタリティ、マインド、ハートの部分での

「熱」が心の松明に灯っている人材なのかどうか、私たちは原点に立ち返って見極めなければならないと思うのです。

DX や AI が発達して、ホテル業界もデジタルの世界に寄せていく必要があるのではないかという意見を持つ方もいらっしゃると思いますが、そういう時代であるからこそ、ホテ



(株)ホスピタリティ デザイン 横浜
代表取締役

石原 健氏 (Takeshi Ishihara)

PROFILE 1965年生まれ。東京都出身。桜美林大学 経済学部卒業。日本ホテルスクール、ホテル産業経営塾卒塾。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) でキャリアをスタート。89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入社。39歳で販売担当部長に就任。その後、横浜国際平和会議場 パシフィコ横浜のセールスディレクターも兼務。横浜青年会議所のメンバーとしても活動。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に就任。総支配人代行も務める。2014年10月おもてなしコンサルタント・ホスピタリティ アドバイザーとして(株)ホスピタリティデザイン横浜を設立。代表取締役役に就任し、現在に至る。



リエという「人」に求められる部分はさらに強くなるのではないでしょう。

お客さまが人である限り、ホテリエも人でなければならない。機械にはなくて、人間にあるもの、それはやはり「熱」です。お客さまを満足させることは機械にもできるかもしれませんが、それは期待値の100%を提供したに過ぎません。人であるホテリエはお客さまに感動を与えることで120%の感激を生み出せる存在だと思うのです。

今 ホテルにおいて人によるサービスのクオリティを高めるためには、そこで働くホテリエが自分たちの仕事を楽しんでいる環境が大切に思います。ホテリエが楽しんで仕事をしている表情や気持ちはお客さまにも伝わるはず。ホテルで働くことが楽しいと思っているホテリエ

がどんどん育っていく環境を創り上げていきたいと考えております。

ホテリエにとって最も大切なのは前向きな人間性であり、最大のスキルはコミュニケーション能力です。そうした前向きな人間性の人たちに「ホテルビジネスは楽しい」としてもらえたら、「次はこんな仕事をやらせてください」と積極的な姿勢になると思うのです。そのときにマネージャーの立場にいるホテリエが具体的な学びの方法やコーチングで、次世代を担うミドルマネージャーが生まれていく。そうすればホテルの仕事にさらに深みや楽しみを感じていただけたと考えています。

石原 本日ありがとうございます。横浜エリアが今後さらに活況となるよう、ともに盛り上げてまいりましょう。