



# 菊池博道氏

(株)マークス 代表取締役社長

レジャーホテルの運営受託事業を展開する(株)マークスは、長年にわたり同社を牽引してきた氏家正裕氏が代表取締役社長から取締役会長に転任し、2021年10月に菊池博道氏が新社長に就任した。自動車販売という前職から、40歳にしてレジャーホテル業に転職した菊池氏は、ホテル運営に辣腕を発揮し、運営受託からコンサルティングまで幅広い分野を担当。氏家前社長からその実績を認められ新社長に抜擢された。

▶「手取り50万円」を稼ぐための組織づくりをシミュレーション

——マークス入社前は、どのようなキャリアを歩んでこられたのですか。

**菊池** 有名自動車メーカーの中古車販売の営業に従事し、その後、中古車販売に関連した企業に転職し30代後半まで仕事を続けてきました。ただ、体を壊して退職せざるを得なくなり、ハローワークで仕事を探していたときに、地元の岩手県奥州市でマークスが運営受託するレジャーホテル2店舗の管理者募集を目にしたのです。

当時はレジャーホテルに関する知識はほとんどなく、「おばちゃんがフロントで鍵を渡してくれる」程度の印象でした。ただ、地元のレジャーホテルは繁盛しているようにみえたので、「仕事は楽で儲かる」「将来有望なビジネス」というイメージもあり、入社を決意しました。

そのイメージは入社してすぐに覆されました。仙台の本社で3か月間、しっかりと研修を受け、現場に入ればさまざまな機能を備えた最新のフロントシステムに圧倒されました。そして何よりも「楽」な仕事ではありませんでした。

実は入社した当初、社長の氏家や上司と考えが合わず、やめようかと思った時期もありました。それを思いとどまったのは、10代の頃からこだわってきた思いがあったからです。

私は高校で野球部に所属し、甲子園を目指して日々練習を重ねていました。そのころ、常にもっていたのが「勝つ」ことへのこだわりです。自分に勝ち、仲間に勝ち、試合相手に勝つ。そのことを自分に言い聞かせてきました。そのため「ここで辞めたら負けたことになる」と考え、踏みとどまりました。

入社して少し経ったころ、氏家社長が主催する勉強会に参加しました。参加者のほとんどが途中で脱落するという厳しい内容の勉強会だったのですが、私は負けずになんとか残りました。その際、社長から仕事上の目標設定を聞かれた私は「店長として手取り50万円を稼ぎたい」と答えました。当時、看護師をしていた妻と私の収入を合わせると約50万円だったのですが、妻が出産をした直後で、さらに子育てのためにも2人分の50万円を稼ぎたいと訴えたのです。

それを聞いた社長は「手取り50万円を目指すには、具体的にどうしたらいいか」を私に考えさせました。どんな組織をつくり、運営受託を何店舗手がけ、売上げ目標はどれくらいで、人件費やコストはどれくらいに抑えて……というように、店舗運営に関する具体的なシミュレーションを私と一緒に策定していただいたのです。このシミュレーションが、その後の私の店舗づくり、組織づくりの行動指針となり、ホテルの運営受託を指揮・管理するうえで大いに役立つことになりました。

▶昇格システム、労働環境改善など人を活かした組織づくりを推進

——具体的に、どのような組織づくりを行なっていたのですか。

**菊池** 私がもっとも注力したのは、人を活かした組織づくりです。もともとレジャーホテルのスタッフの多くは、好んでこの仕事を選んだわけではありません。そうしたスタッフのモチベーションをいかにあげていくか。私は、自分が担当する運営受託ホテルのスタッフと日頃からコミュニケーションを密にとり、個々のスタッフの仕事に対する思いや、困りごとなどを把握したうえで、適材適所の人材配置を行ない、同時に“ホテルの売上げを伸ばす”という目標をスタッフと共有するよう努めました。

また、当時の私の担当店舗のなかで独自の昇格システムを構築しました。マークスは現在、キャリアパスと呼ばれる昇格システムを全社的に導入していますが、私はその導入前から独自のシステムを考案、実践していました。多くのスタッフは、役割を与えられ、その成果をきちんと評価すれば、自ら進んで仕事に取り組んでくれるものです。

同時に、女性が大半を占めるホテルスタッフが少ない長く働けるような環境整備にも注力しました。若い子育て世代の女性スタッフでも仕事と家庭の両立が図れるよう、ベテランの女性スタッフのスキルアップを図り、それまで彼女たち

## スタッフ全員に具体的な役割と責任を与え 人を活かした組織づくりが実現できれば 大きな設備投資を行なわなくても売上げは伸びます

会社名/ (株)マークス  
本社/ 仙台市青葉区国分町1-8-14  
代表者/ 菊池博道  
設立/ 2001年6月  
URL/ <http://www.lsh.cc/>

が苦手としていたパソコン操作なども覚えてもらいました。個々の能力をスキルアップすることでお互いをサポートすることができ、結果的に定着率の向上につながると考えたのです。

彼女たちの上司である男性の役職者に対しても、仕事と家庭を両立させる女性スタッフの苦労を理解してもらうため、「家庭の家事を奥さんに任せきりにするのではなく、自分でも取り組むように」と常に言い続けています。

——確かに、男性目線で仕事をしていると、家庭をもって働く女性が抱える負担に気づかないことも少なくありません。

**菊池** 実は私自身、仕事一筋で家庭を顧みなかったために、離婚を経験しています。その後、再婚することができましたが、離婚という人生における大きな失敗を教訓として、私自身が家庭と仕事の両立を図るように心がけています。

弊社ではコロナ禍以前から、役職者が必要に応じて在宅で仕事をし、ミーティングや会議もオンラインで行なってきました。私自身も娘が病気のときなどは病院からチャットに参加したこともあります。上司である人間が率先して自由な勤務スタイルを実践することで、部下や現場のスタッフにとって働きやすい環境整備につながるのではないかと思います。

▶中古車販売とホテルづくりの共通点  
空間の価値訴求にはマンパワーが必要

——運営受託において、ホテルの空間



各種のミーティングや社員旅行など、スタッフ間のコミュニケーションを深めるさまざまな社内イベントを実施



新体制で始動した(株)マークスを支えるスタッフとともに

1973年岩手県奥州市生まれ。高校卒業後、本田技研工業の中古車部門に就職して営業を担当。21歳で退社後も自動車関連の仕事に従事。40歳のときに(株)マークスに入社。2021年10月に代表取締役社長に就任。趣味は奥さまの月1回の温泉巡り

づくり・運営についてどのような点に注力されていますか。

**菊池** 私が以前に従事していた中古車販売とホテル業は似ているところがあります。たとえば数十万円の中古車を仕入れて、塗装をし直し、部品を交換するなど新しい価値を付加することで、その数倍以上の価格で販売することができます。最終的に値段を決めるのは、その価値を認めてくれるお客さまです。レジャーホテルも同様です。大きな設備投資を行なわなくても、客室を清潔に保ち、お客さまに喜んでもらえるように、装飾や演出面にちょっとした工夫を施すことで、お客さまに相応の単価を払って利用していただけます。

ただし、そうした空間演出や客室清掃は、マンパワーがあってはじめて実現できるものであり、やはり最終的には“人を活かした組織づくり”が重要になります。客室清掃や空間演出、飲食メニュー開発など、スタッフ全員に具体的な役割と責任を与えて、きちんと機能する組織

をつくることでそのホテルは活性化し、リニューアルなどの大きな投資を行わないなかで、売上げを5～10%伸ばした事例も多くあります。

——今回、社長に就任されたわけですが、今後の事業展開としては。

**菊池** 事業としてはレジャーホテルだけに固執せず、ビジネスホテルやシティホテルの分野にも手を広げていきたいと考えています。一方で、弊社のホテル運営で鍛えられたスタッフのスキルを、幅広い分野で活用できるような、ビルメンテナンス事業などの展開も計画中です。

もちろんレジャーホテルの運営受託も可能な限り手を広げていきますし、運営だけでなく、経営全体を弊社で一貫して請け負うようなスタイルにも着手しています。レジャーホテルオーナーの高齢化が進み、事業継承の問題が表面化しているなか、オーナーさまが理想とするかたちでホテル経営のお手伝いができればと考えています。

——本日はありがとうございました。