

ホテル業界に見る顧客価値経営

—老舗ホテル・旅館に学ぶ—

Customer Value Management in the Japanese Hotel Industry & Lessons from Long-Lived Firms

京王プラザホテル 井部 修 Keio Plaza Hotel Osamu IBE

京王プラザホテル 山田文夫 Keio Plaza Hotel Fumio YAMADA

静岡産業大学 後藤俊夫 Shizuoka Sangyo University Toshio GOTO

要約

本論は、我が国におけるホテル業における顧客価値経営の課題をテーマとして取り上げる。国内資本系ホテルは外資系ホテルと協調関係にあったが、既に全面的な競合段階に入っている。グローバル・ホテル・チェーンが超高級ブランドの本格的投入を始めている現在、老舗旅館の原点であるホスピタリティ・マインドならびに地域連携に学び、リブランディングを中心とする戦略とシステムの再構築ならびに人材の強化策が早急に求められている。

はじめに

我が国におけるホテル業は、東京オリンピック（1964年）前後の第1次建設ブームを契機として本格的発展をとげて来た。その歴史は外資系グローバルチェーン・ホテルと無関係には成立しない。本論では、外資系ホテルとの協調と競争の関係に焦点をあて、ホテル業界における顧客価値経営の課題をテーマとして取り上げる。

今後、一層激しさを増す経営環境に打ち勝つには、国内資本系ホテルは戦略、システムならびに人材の強化に努める必要があるが、100年以上存続している老舗旅館のホスピタリティの原点ならびに地域連携に学ぶべき点も少なくない。

1. 我が国のホテル業界と外資系ホテル

（1）ホテル前史

日本のホテル業には、開業から100年を超えるホテルが存在し（図表1）、また都ホテル（京都、1915年）等も先駆的存在である。さらに宿泊施設としては、養老2年創業（718年）の法師（石川県小松市）、建久1年（1190年）創業の「御所坊」（兵庫県・有馬温泉）など驚愕すべき歴史を持つ施設も含め、我が国には100年以上の歴史を誇る旅館が少なくとも288社存在する。なかでも法師は世界最古の旅館として有名で、200年以上継続している世界の老舗ファミリー企業の組織であるエノキアン協会の正式会員として認定されている。

図表 1. 我国における先駆的ホテル

名称	開業年	所在地	記事
築地ホテル館	1867	東京都・中央区	火事で焼失（1872 年）
東京精養軒	1870	東京都・中央区	大正時代まで存続
日光金谷ホテル	1873	栃木県・日光市	当初は「金谷カテージ・イン」
富士屋ホテル	1878	神奈川県・箱根	藤屋旅館（500 年存続）を買収・改称
帝国ホテル	1890	東京都・千代田区	
万平ホテル	1894	長野県・軽井沢	

出典：岡本伸之「現代ホテル経営の基礎理論」を参考に筆者作成

注）太字：現在まで存続しているホテルを示す

なお、表中の東京精養軒は、ホテルとしては焼失と再建を繰り返しながら大正時代まで存続したが、現在では支店の精養軒上野がレストランとなっている。

（２）第 1 次ホテル建設ブームから第 2 次ホテル建設ブームへ

第 1 次ホテル建設ブームは 1964 年、東京オリンピックが開催された年の前後であった。当時開業したホテルは、図表 2 のとおりである。

図表 2. 東京オリンピック開催前後に開業したホテル

ホテル名	開業年	所在地	客室数	出資母体
ホテルニュージャパン	1960	東京		
銀座東急ホテル	1960	東京		東急電鉄
パレスホテル	1961	東京	450 室	
ホテルオークラ	1962	東京	550 室	
東京ヒルトンホテル	1963	東京	479 室	
ホテルニューオータニ	1964	東京	1,057 室	
東京プリンスホテル	1964	東京	510 室	西武鉄道
ロイヤルホテル	1964	大阪	875 室	
新阪急ホテル	1964	大阪		阪急電鉄

出典：図表 1 に同じ

注）客室数は開業当時を示す

第 1 次ホテル建設ブームの特徴は、次の 4 点である¹⁾。

第 1 に、東急や西武など私鉄企業が多角化経営の一環として本格的なホテル業界への進出を果たした。戦前からのホテル会社に加わって、私鉄各社が一大勢力を占める傾向の始まりである。

第 2 に、ホテルの規模が大型化した。1,000 室規模のホテルニューオータニを筆頭にして 500 室規模の新設ホテルが続々と誕生した。

第 3 に、日本人がホテルを利用するようになった。従来のホテルが外国人のための存在であった²⁾のに対し、上記ホテルはいずれも日本人マーケットの重要性に注目し、特に飲食部門の利用を期待して、非常な成功を収めた。

第 4 に、新阪急ホテル以外はいずれも高級施設であり、当然高料金であった。高度経済

成長を背景として、企業が社用に利用したり、生活様式が洋風化する中で一般庶民が非日常を満喫する格好の場として繁栄した。

第2次ホテル建設ブームは1970年に大阪で開かれた日本万国博覧会を契機とした。

図表3. 日本万国博覧会開催前後に開業したホテル

ホテル名	開業年	所在地	客室数	出資母体
ホテルプラザ	1969	大阪		
東洋ホテル	1969	大阪		
京王プラザホテル	1971	東京	1,057 室	京王電鉄
ホテルパシフィック	1971	東京	954 室	京浜急行

図表1に同じ

注) 客室数は開業当時を示す

第2次ホテル建設ブームの特徴は、次の4点である³。

第1に、ホテル規模が第1次（500室）と比較すると1,000室へと倍増した。背景要因として、昭和40年不況の後、1970年まで57ヶ月にわたる景気拡大の持続があり、ジャンボ機の就航もあり、大型ホテルといえば1,000室が標準となった。

第2に、日本人を対象とした飲食部門や付帯事業部門からの利益が大きく寄与するようになった。ベビー・ブーム世代が結婚適齢期を迎え、ブライダル・マーケットの積極的開拓、催し物による家族利用が推進された。

第3に、日本のホテル業界で初めて本格的なチェーン展開がスタートした。第一ホテルがヒルトンのマネジメント・コントラクトに似た方式でチェーン化に着手、あるいはサンルート・ホテル・システムによるフランチャイズ方式による1号店の開業（いずれも1970年頃）があげられるが、この点については外資系の影響が強いので、次項でふれる。

第4に、第1次建設ブームで始まった私鉄系を中心とした大企業のホテル進出がますます一般化し、戦前からのいわゆる名門ホテル会社は、ますます影の薄い存在となった。

2. 外資系ホテルの進出

(1) 学ぶ対象としての外資系ホテル

我が国における外資系ホテル進出元年は、ヒルトンホテル（現キャピトル東急ホテル）が赤坂に開業した1963年と考えられる。東急とのマネジメント・コントラクトにより、それまでの日本のホテル業には存在しなかった様々な経営手法を持ち込み、同時にヒルトンはホテルスクールと言われる程多くの人材を輩出し、ホテル業の産業化に貢献することとなった。なお、ヒルトンホテルは1984年、新宿区に移転した。

その後、京王電鉄を親会社とする運輸系のホテルである京王プラザホテルがインターコンチネンタル、小田急のセンチュリー（新宿区。1980年）がハイアットとフランチャイズ契約を締結するなど、グローバルホテルチェーンに加盟するホテルも現われ始めた。

このように、我が国におけるホテルの歴史は外資系ホテルを無視して語ることはできず、

外資系ホテル特にグローバルチェーンホテルの歴史に他ならない。そのなかでも、第1期（1964年～1990年）は外国ホテルに学ぶ段階として位置づけられる。

（2）競争相手としての外資系ホテル

代表的なグローバルホテルチェーンとしては下記が挙げられ、現在ではこれらのチェーンホテルのほとんどが、日本への進出を果たしている。

- ・スターウッドホテル&リゾート（傘下にはシェラトンホテル、グラントハイアット、パークハイアット、ハイアットリージェンシー、リゾート&スパ等のカテゴリーホテルを有し、40数カ国で700軒を超えるホテルを運営している）
- ・マリオットインターナショナル（マルコムボルドリッジ賞を2度受賞したリッツカールトンなど）
- ・マンダリン・オリエンタルホテルグループ（1990年代にフォーチュン誌で世界NO.1ホテルの評価を得たザ・オリエンタル・バンコック等）
- ・ラッフルズ・インターナショナル（1832年開業のシンガポール・ラッフルズホテル等）
- ・ヒルトン・ホテルズ・コーポレーション（2,300軒を超えるホテルを運営）
- ・インターコンチネンタル・ホテル&リゾート（インターコンチネンタル、ホリデイインなど3,100軒を超えるホテルを運営）

グローバルホテルチェーンは、特典を付与した会員組織による顧客の囲い込みとGDS（Global Distribution System）と呼ばれる地球規模の予約ネットワークを駆使し、M&A（Merger & Acquisition）を繰り返し、その規模を拡大し続けており、現在では日本のホテルもM&Aの対象となっている。

外資の進出はホテル業界にとっては、既に述べたように、1867年築地に「ホテル館」が誕生して以来、ヒルトンインターナショナル、インターコンチネンタルホテルなど多くの外資系ホテルチェーンから様々なノウハウを学びながら成長してきた経緯もあり、比較的自然な形で受け入れられてきた。

しかし、昨今の外資との関係はこれまでの教師と生徒の立場から、ライバルとしての関係へと変化してきており、日本のホテル産業を凌駕する大きな脅威となって迫ってきている。

また、近年の外資系ホテルはグループの超高級ホテルの日本進出が顕著であり、国内系ホテルとの激突時期を迎えていると思われる。

（3）旗艦ホテルの進出

欧米の大手ホテルチェーンは、高級度や客室規模数などでホテル名を使い分けるブランド戦略を採用している。たとえば、ヒルトン・グループの場合、9つのブランドをもち、コンラッドは最上級に位置している。スターウッドは、シェラトンやウエスティンという日本でも知られたブランドの他に、最上級ホテルとしてはセントレジスがある。これらの最上級ホテルは世界のホテル業界では、スーパー・ラグジャリー（超高級）ブランドとされている。

パークハイアットは、こうした超高級ホテル・ブランドの中でも第 1 位にランキングされている。パークハイアット東京が 1994 年に開業し、客室稼働率 85%（2003 年）に達するなど成功を立証したのを契機として、それぞれのグローバルホテルチェーンの超高級ホテル・ブランド展開が明確になった。

図表 4 は東京の主な高級ホテル一覧であり、太字部分が超高級ブランドである。

図表 4. 東京の主な高級ホテル

	ホテル名	開業年	客室数	客単価	特記事項
国内系	帝国ホテル	1890	1,057	22 千円	
	ホテルオークラ	1962	858	17	
	ホテルニューオータニ	1964	1,600	14	
外資系 1	フォーシーズン椿山荘東京	1992	283	23	
	パークハイアット東京	1994	178	43	
	ウェスティンホテル東京	1994	445	26	
	フォーシーズンホテル丸の内東京	2002	57		
	グランドハイアット東京	2003	390		
外資系 2	コンラッド 東京	2005(予)	約 300		
	マンダリン・オリエンタル東京	2006(予)	約 170		
	ザ・ペニンシュラ東京	2007(予)	約 300		
	ザ・リッツ・カールトン東京	2008(予)	約 250		

出典：日本経済新聞 2004/1/10（客室数は日本経済新聞 2003/11/28 他）により筆者作成

注 1）太字：スーパー・ラグジャリー（超高級）ブランドを示す

注 2）実質客単価：年間客室売上高／総販売可能客室数。概数。一部業界推定

上表には、開業年別に外資系 1（2003 年以前）、外資系 2（同年後）と区分表示しており、超高級ブランド進出が 2003 年以後に集中している状況が明確である。なお、実質客単価は年間客室売上高を総販売可能客室数で割り算して算出してある（概数表示。一部業界推定を含む）。したがって、今後開業予定のホテルについては表示していない。

超高級ブランドの戦略は、規模の追求ではなく、豪華な設備ときめ細かいサービスによる「個」客の重視である。パークハイアット東京（1994 年開業）の場合、客室数は 178 室と少なめで、都会の喧騒と隔絶した大人の隠れ家といった雰囲気をかもし出している。リッツ・カールトン大阪（1997 年）はマリOTT系の超高級ブランドであり、「もう一つのわが家」を標榜している。フォーシーズンホテル丸の内（2002 年）はロビーに暖炉を配置し、重厚・豪華を印象づけている。世界に 60 ある同グループのホテルの中でも客室数最少である。

2005 年開業予定のコンラッド（東京・汐留）は、客室数約 300 室、客室の平均面積は約 48 m²と都内で最大級の広さになり、宿泊料は 3～4 万円とみられる⁴。

こうした明確な「個」客重視戦略は、顧客からの高い評価を生む結果をもたらしている。

3. 顧客価値

日経プラスワン（日本経済新聞土曜版）2003 年 11 月 22 日版は、学識経験者を含めた 9 名の専門家による年末年始お勧めホテルランキングを掲載した（図表 5）。

図表 5. ホテル・ランキング (1)

順位	関西				関東			
	ホテル名	評点	所在地	料金	ホテル名	評点	所在地	料金
1	リッツ・カールトン大阪	440	大阪市	49	パークハイアット東京	410	新宿区	58
2	ホテル阪急インターナショナル	310	大阪市	42	フォーシーズンズ椿山荘	400	文京区	48
3	京都グランド	300	京都市	35	グランドハイアット東京	340	港区	46
4	帝国ホテル大阪	260	大阪市	32	フォーシーズンズ丸の内	310	千代田区	60
5	ホテルオークラ神戸	260	神戸市	25	ウエスティンホテル東京	300	目黒区	49

出典：日経プラスワン（日本経済新聞土曜版）2003 年 11 月 22 日版

注 1）太字：スーパー・ラグジャリー（超高級）ブランドを示す

注 2）料金：標準タイプの正規価格（2 名。平日、税・サービス料金別）単位は千円

関東地区の 1 位から 5 位までを、パークハイアット東京（新宿区、1994 年開業）、フォーシーズンズホテル椿山荘（文京区、1992 年）、グランドハイアット東京（港区、2003 年）、フォーシーズンズホテル丸の内東京（丸の内、2002 年）、ウエスティンホテル東京（目黒区、1994 年）と外資系のホテルが独占することとなった。関西地区も、1 位はリッツ・カールトン大阪であり、これらはいずれも超高級ブランド（太字表示）である。

なお、料金は標準タイプの正規価格（2 名。平日、税・サービス料金別）である。非日常空間で最高のサービスに浸りたいという顧客ニーズは、年齢や性別をこえて広範に存在している。期待を満足させてくれば、少し奮発したくなる価格帯とも言えよう。

数年前の日経プラスワンの第一号で特集されたホテルランキングの中では、開業 110 年を誇る帝国ホテルを筆頭にホテルオークラ、ホテルニューオータニと、いわゆる御三家が上位にランクされていたことを考えると象徴的な記事であった。

図表 6 は週刊ダイヤモンドによるホテル・ランキング（2002～2003 年版）である。ホテル経営者、上場・公開企業の営業担当者ならびにインターネット・アンケートによる評価を合計している（ただし、インターネット・アンケートは知名度の高さに影響されるため、比重を 1/10 にして合算）。また、項目別評価はホテル経営者による評価のみ公表されているので、それを採用した（空欄は未公表）。

図表 6. ホテル・ランキング (1)

順位	ホテル名	合計点	客室	レストラン	設備全般	宴会場	立地・環境	サービス	人材	コスト効率	マネジメント
1	帝国ホテル	566	34	49	48	102	103	81	97	17	86
2	パークハイアット東京	500	110	84	59	13		38	37	28	59
3	フォーシーズンズ椿山荘	423	60	19	57	18	23	37	17		15
4	リッツ・カールトン大阪	417	56	32	48		22	63		24	39
5	ホテルオークラ	342	23	49	22	57			79	20	24
6	名古屋マリオット	276	21	18	30	21	69	14		15	
7	ウエスティンホテル東京	246		20	15	13		16	13	13	14
8	東京デイズニッシー	188	13		24			15			
9	ホテルニューオータニ	167		15		47		14	19	11	
10	リーガロイヤル	161		13		28		14	12		

出典：週刊ダイヤモンド 2002/12/14

注 1）太字：ホテル名欄ではスーパー・ラグジャリー（超高級）ブランド、個別評価欄では 1 位を示す

合計点では帝国ホテルが首位を維持しているが、2位（パークハイアット東京）、3位（フォーシーズンホテル椿山荘）、4位（リッツ・カールトン大阪）と、上位には外資系が続いている。2～4位はいずれも超高級ブランド（太字表示）である。かつての御三家と対比して、パークハイアット東京、フォーシーズンホテル椿山荘及びウエスティンホテル東京（9位）は新御三家と称されている。

帝国ホテル（前々回1位、前回2位）以外の御三家は、ホテルオークラおよびホテルニューオータニはそれぞれ5位（同5位、1位）、9位（同11位、7位）となっている。

項目別評価を見ると、帝国ホテルが宴会場、立地・環境、サービス、人材、マネジメントへの評価の計5分野で首位を占める一方、パークハイアット東京が客室の快適さ、レストラン、設備全般の計4分野で首位を占めている。

御三家は新御三家と比較すると、客室、レストラン、設備全般などハードウェア面で遅れをとっており、改装にも限度があるため、今後新しいホテルの登場と共に、相対的な満足度が低下する可能性がある。

宴会場はステータスの要素も大きく、御三家が上位を独占している。人材及びサービスでは、帝国ホテルに次いでホテルオークラが2位と健闘している。

4. 国内資本系ホテルの戦略と課題

上述した外資系ホテルの動向を視野に入れながら、以下では国内資本系ホテルの戦略と課題を考察する。ホテル産業で成功するには、戦略、システム、人材の3要素が欠かせないと考えられる。

（1）戦略面

戦略面の第1の課題は、リブランディングである。ニューヨークやロンドンなど欧米の主要都市に比べると、東京は超高級ホテルが少ないと言われる。従来は高級ホテルのごく一部の特別客室が、こうした上流マーケット・セグメントの需要を受け止めていたに過ぎない。

コンラッド東京の2005年開業を始めとする一連の超高級ブランドの参入は、トップクラスのマーケット・セグメントに焦点を合わせたクリームスキミング戦略であり、御三家だけでなく全ての既存ホテルに根本的かつ多大な影響を与えるに違いない。

こうした構造的変化に対応するため、国内資本系ホテルもさまざまな対策を講じているが、最も重要なのはリブランディングであり、付加価値経営への転換である。多くの国内ホテルが、バブルの崩壊や外資系ホテルとの競合の中で打ち出してきた短絡的な戦術展開「値下げ販売」や、原価をベースに販売金額を決める政策などは、自らブランド力を引き下げ、売れども利益の出ない財務体質に陥っている。

利益を上げるには、コストの積上げに基づいて価格を決める思考から脱皮し、ホテルコンセプト、ターゲットを明確にし、他社との優位性を向上させる以外に活路がない事を認識し、組織、マインドの変革を遂げなければならない。販売価格は顧客が付加価値を認識

する度合いによって決定され、原価に基づく積上げ式の価格は受け入れられないことを強く認識する必要があると言えよう。

言うまでもなく、多くのホテルはしっかりとしたマーケティングに基いて基本戦略を議論している。しかし、現場に目を転じると、「銀行から紹介された」、「本社から依頼を受けた」、「義理で」、「好きだから」、「不動産資産の視点」といった話が多かったのも事実である。

今後はホテル内の 1 店舗レベルに至るまで、利用シーン、コンセプト、ターゲット、パブリシティ、競合比較、費用対効果などを戦略決定プロセスで議論すると共に、結果も厳しく評価しなければならない。

同じ顧客が、たとえばアンブローシア（現代の名工、緑川廣親総料理長が監修する京王プラザホテルのフランス料理レストラン）とファーストフードの吉野屋という料理や価格帯、サービス方法の全く異なる二つの飲食店を、共に頻繁に利用するというような事例は、昨今珍しくない。こうした顧客の行動は、様々な利用シーン（時間帯や食事に使うことのできる時間、前後のスケジュール、食事の相手等）や体調、そして多分懐具合も含めた多様な価値観を充足してくれる飲食店をその時々に合わせて選択しているものと推定できる。十人十色から一人十色と言われる時代にあって、顧客価値と言う評価に値するだけの強みを持たないホテルは、間違いなく淘汰リストにノミネートされることになるであろう。

戦略の第 2 は、顧客価値の追求である。ホテルが顧客に提供している価値とは何であろう。一般的には、宿泊、飲食、集いの場の提供と考えがちであるが、それだけでは不十分である。

これらを組合せ、しかもさらにいくつかの要素を付け加えることによる快適な時間と空間の提供こそ、顧客が求めている価値であろう。それは、普段の生活では得られない非日常性であり、普段よりちょっと良い時間と空間の実現である。

さまざまなコラボレーションを望む顧客もいれば、何も束縛されない静かさを求める顧客もいる。あるいは、同じ顧客であっても、時と場合によって、求めるサービス内容は全く異なっても不思議はない。サービスを押しつけるのではなく、その瞬間ごとに求められているサービスを的確に察知し、さりげなく提供する心づかいが成功には欠かせない。

そのような発想に基づいて京王プラザホテルで実施されている具体例を、ここでは 2 点紹介したい。ひとつは顧客参加型イベントである。毎年 12 月に実施される「イルミネーションナイト」というホテルイベントがある。これは、参加者が客室内のカーテンの開閉することにより、ホテルのビルの壁面（窓）にクリスマスツリーやトナカイ、カクテルグラスやハート等様々な絵柄を映し出すというものである。

参加者の方々には宴会場に集合していただき、説明会を実施した後、割当てられた客室で、TVを使ったホテル側の指示に従いカーテンの開閉をしていただく。一定時間は部屋を出られなかったり、最後の絵柄の後はカーテンをそのままの状態に保っておく必要があるなど様々な制限のあるイベントだが、有料のイベントにも拘わらず参加者を募ると毎年数千人の応募がある。

お客様はそこに参加し、時間・空間を共有し、共同作業の楽しさに価値を見出し、その思い出を大切にする。ホテルとしては、準備も大変ではあるが、地域からも評価されており、何よりもお客様が毎年楽しみにして頂ける重要な年中行事として定着している。

もうひとつの事例は、バリアフリーへの取り組みである。京王プラザホテルでは1988年の国際リハビリテーション会議の開催を機にバリアフリーへの取り組みが始まり、メーカーとの共同開発などを通じ、館内のバリアフリー化を推進している。「(さりげない工夫で)快適なホテル滞在を提供すること」というコンセプトの下に、車椅子の方だけではなく、視覚障害者、聴覚障害者など、さまざまな障害者を想定した準備をした。たとえば、バススタブの側面やペーシン(洗面台)の下部をカットすることにより、バスルーム内で動きやすくしたり、片手で簡単に操作しやすいように、引き出しやレバー類を工夫したりといった具合である。視聴覚の障害を持つ方への対応としては、音声によるルームサービスメニュー、光の点滅やバイブレーターの振動によって来訪者やファクシミリの受信が分かる機器等を用意している。

その際、病院の部屋や普段の自室と同様の設備を整えることは取えてしなかった。お客様は、あくまでもホテルという特別の空間を楽しみにしていると想定したからである。たとえば、やたらと手摺りが用意されていては、ホテルという非日常性が損なわれてしまいかねない。お客様が本当に求めている価値は何か、本質的な顧客価値を追及した結果、こうした結論に至ったわけである。

もうひとつの配慮は、健常者の方が使用しても違和感のない客室の実現であった。これはホテル経営上からも必要であったが、ユニバーサル・デザインを先取りしており、ホテル業界における先進的な取り組みとして評価を得ることができた。

戦略の第3として、地域戦略を考える必要がある。兵庫県のホテルオークラ神戸(1989年)、神戸ベイシェラトンホテル&タワーズ(1992年)、神戸ポートピアホテル(1981年)、神戸メリケンパークオリエンタルホテル(1995年)、新神戸オリエンタルホテル(1988年)、神戸ハーバーランドニューオータニ(1992年)の6ホテルは資本系列が異なっているが、東京など各地方から共同でバスを仕立て、1泊2食付同料金でホテルが選べる企画を発表した。

従来であれば客室の専有面積、食事の値付け、ホテルブランドなどの違いから、幾つかのホテルが同一料金を設定する事は困難であったが、顧客から選ばれるエリアを目指す新しい価値創造から生まれた。

こうした合従提携の活動が、首都圏でも2003年に始まった。台場地区のホテルグランパシフィックメリディアン(1998年創業)と向かい側に立つホテル日航(1996年)がレストランで「中国料理の競演」といったシリーズを開催し、両方のメニューを食べ比べたお客に投票してもらう試みである。

この遊び心があるキャンペーンは、普段は競合している両ホテルが協力した集客であり、今後の方向として、「できれば、周辺の商業施設ともタイアップして、レディースデイを全施設共通にするなど、台場地区全体を活性化したい」と模索中である。

代表的な日本の老舗ホテルでも、ホテル名の入った客室リネン(バスローブやタオル類)を無地のものに変更し、共同利用を開始している。東京湾岸地区のホテルでは、各ホテルごとに作っていたパン・ケーキをそれぞれの得意分野で分け、パンはAホテル、ケーキはBホテルで分散製造するシステムの検討を始めている。

合従連衡は企業間のM&Aにおいてしばしば採用されるが、このように複数のホテルが生き残る一手法としても有効である。アングロサクソン型経営にありがちなオール・オア・

ナッシングに対抗した共存の為に、合従連衡に学ぶ必要を提言したい。

ここで、西新宿エリアを例に考えてみよう。同エリアはヒルトンホテル、パークハイアット、センチュリーハイアット、ワシントンホテル、京王プラザホテルと5つの比較的大きなホテルがあり、ホテル業界における激戦区のひとつである。確かに、日常的に顧客の獲得と囲い込みの激しい競争をしている。しかし、より広く考えれば、各ホテルの顧客は5ホテルを利用している「西新宿ホテルズの顧客」である。

彼ら「西新宿ホテルズの顧客」の利便性を考えると、駅と各ホテル間のシャトルバス、宿泊客の他ホテル施設のサイン決裁、顧客カードや商品券の統一、更には共同予約センター等が希望として挙げられる。またホテル運営のコスト面では、顧客請求セクションの統一や消耗品・備品の共同仕入れ、料理の分散製造などが効果的である。いずれも、他産業であれば既に当たり前であり、各種の合従連衡をホテル業界でも進めていく時である。

こうした地域提携の先には、地域活性化の課題がある。1971年6月に開業した京王プラザホテルはホテルパシフィックと共に、副都心の核として機能しているという特徴を前面に押し出し、東京都内における大型ホテルの新立地建設モデルとも言われた⁶。

京王プラザホテルが掲げた「プラザ思想」は、地域社会や一般市民と密接に結びついた都市ホテルの将来像を示していると言えよう⁷。「都市に住む人々のコミュニケーションの場」という空間的位置づけをしている。すなわち、ホテル自体がホテル・ライフを演出し、都市コミュニティの核となった。

実は、地域と共に歩み、地域活性化に貢献する実践例は我が国で100年以上存続している老舗旅館に多く見られる。この点については、項を改めて文末で述べることにしたい。

(2) システム

ホテル・システムは、ハードウェア、ソフトウェアならびにヒューマンウェアから構成される。まず、ハードウェア面では、施設の老朽化と改築投資負担が大きな課題である。第1次、第2次ホテルラッシュに誕生したホテルは、開業から30年あるいは40年を経て、現在に至っている。既存ホテルの改築には莫大な設備投資が必要となる。

最近の例でも京王プラザホテルのインフラおよび営業施設の改良費総額が約250億円、帝国ホテルの営業施設改良費が約180億円を要しており、投資額は非常に大きい。開発経費に約1,000億円をかけたトマムリゾート（北海道、1983年）が十数億円で星野リゾートに買収されるなど、バブル経済崩壊の影響と共に改修による費用負担のインパクトは大きいものがある。

現実には、バブル崩壊との連鎖から、国内資本系のホテルは第一ホテルの更生法申請、ホテルプラザ・大阪コクサイホテルの廃業、リーガロイヤルホテルの資産証券化、JALやANAの海外ホテル経営からの撤退など、業界が始めて直面する淘汰の時代真っ只中にある。

非常に厳しい経営環境ではあるが、集中と選択によって、効果的な先行投資が求められる。そのためにも、前項で指摘した戦略的リブランディングが前提条件として欠かせない。

システムを構成する第2の要素は、ソフトウェアである。ソフトウェアにも経営層、オペレーション層など多くのレベルがあるが、ここでは日頃とりあげられない経営層に着目

しておきたい。

外資系ホテルの多くは、ブランド力、世界的な販売網、顧客網を背景に、土地、建物などの資産を保有する会社とホテルマネジメント契約を結ぶことで飛躍的な進出を果たしている。

これらのホテルに働くスタッフの多くは、資産保有会社が作った運営会社の社員として雇用され、ホテル業務に携わっている。運営会社は、資産保有会社の100%子会社の場合が多い。例えば、大坂のリッツカールトンホテルは、(株)阪神ホテルシステムズによって運営されている。

実は、外資系ホテルが小型高級ホテル事業を成り立たせているのは、この仕組みに依存している。小型ホテルは採算がとれないという国内資本系ホテルの常識を覆したのは、外資系ホテルの多くがビルをもつ企業から運営を受託してきたからである。パークハイアット東京は東京ガス、ウエスティンホテル東京はサッポロ・ビール、ザ・リッツ・カールトン大阪は阪神電気鉄道から建物の運営を受託する関係にある。

大家にとって、著名ホテルの誘致はビルの評価を高めるうえで効果的であり、ホテルにとっては自前で建物をもつよりも効率的である。

従来は、ホテルの稼働率にかかわらず、ホテルは一定の運営受託料を得る方式が主流であったが、今後は賃貸借契約が増えるだろう。成功するかどうかによって、ホテル側の収益は大きく変わってくる。つまり、ホテル側のインセンティブは増大する仕組みである。

ホテルの経営システムは、コスト構造にも影響を与えている。国内資本系ホテルでは、客室清掃やクリーニングをグループの関連企業に委託するなど、コストを下げにくい構造が少なくない。年功序列型処遇の結果として、従業員の高齢化で人件費が固定費として大きな負担となっているのも同様である。その結果から回避しようと、夜の客室清掃を省略したりすれば、サービス低下を招き、悪循環に陥ってしまう⁸。

これらは、いずれも経営システムというソフトウエア面の課題であり、外資系と比べて国内資本系ホテルが早急に取り組むべき課題と考えられる。

最後にオペレーション・システムについて簡単にふれる。ホテルではよく「上司が替わるとやり方も替わる」と言われる。変わる事はよいとして、目的・手段・検証そして文書の見直し・組織の見直しなどのプロセスを省く為、個人商店的な運営が少なくない現状が問題である。

また、従来の延長で業務がつづけられている点も無視できない。まず、思い切って全ての仕事をゼロベースの発想で根本的に見直す必要がある。思い切って止める仕事を搾り出す他、残す仕事についても抜本的に仕事を変える発想が求められる。勿論、その結果として変えない仕事があっても差し支えないが、それらをも含めて慣習になり易い組織運営をシステムとして明らかにし、再構築していく必要がある。

(3) 人材

ホテルはサービス業の代表的存在であり、しかも労働集約型である。ヒューマンウエアこそ顧客価値を高めるうえで最も重要であり、その主役は日常的にフロント（最前線）で顧客と直接あるいは間接的に接している従業員である。したがって、従業員価値を高めないことには顧客価値も向上しない関係にあり、顧客価値と従業員価値の両立が欠かせない。

さて、前項でも述べたようにある外資系のホテルに数百人のスタッフがいたとしても、チェーン本体(たとえばThe Ritz-Carlton Company L.L.C.)に雇用されているスタッフは、総支配人以下極めて少数の幹部のみである。これらのホテルチェーンに雇用されるスタッフは、大学やホテルスクール(コーネル大学やローザンヌホテルスクール等が有名)でホテル経営について学んだ後、営業セクションのアシスタントマネージャーとして各ホテルに配属され、GM(ジェネラルマネージャー、総支配人)育成プログラムを通じて、短期間で各地のアシスタントジェネラルマネージャー、GMに就任していく。

そのため日本型人事と外資人事が混載されるわけであり、運営会社スタッフのモチベーションは最悪であると想像しても不思議ではない。しかし実態はそうではなく、外資系ホテルに働くスタッフは日本型ホテルに働くスタッフと比較して生き生きと働いていると言われることが多く、外資系ホテルは学生の就職希望企業リストの上位にランクされている。

一方、日本型人事制度は業績評価などの導入で大きく変化してきたが、原則的には年功と勤続を基本としており、課長・部長の上に立つ総支配人・総料理長は概ね50才代以上である。

大学卒あるいは専門学校卒、高校卒で入社したスタッフは、5~10年程度の期間にわたって現場でのサービス実務を経験し、営業セクションのアシスタントマネージャーあるいは管理部門のスタッフを経て、各々のセクションのマネージャーあるいは部門長を目指す。入社後30年を超える頃に、ようやくアシスタントマネージャーやGMに就任するというのが一般的なケースと考えられる。

筆者の旧知の元ホテルマンで、現在は人事関係のコンサルティング会社の経営者をしている柴田励司氏によると、日本のホテルのスタッフは疲弊しつまらなそうな顔をしているスタッフが多いように感じるという。彼は、輝かないスタッフを生み出す要因として、

- ・給与が安い
- ・給与にメリハリがない
- ・仕事内容が繰り返して発展性がない
- ・社会的ステータスが低い

をあげており、ホテルマンに自信と誇りを取り戻すための処方箋として、

- ・自社の顧客価値をベースに自社を差別化し、求められる成果を明らかにしていく
- ・現場のスタッフがどのような行動を取る事が業績向上につながるのか、ビジネスモデルとの関係から整理する
- ・パートナーシップ制と権限委譲

が必要としている。

同じホテル業界において、外資系には「輝くスタッフ」、国内資本系には「輝かないスタッフ」が存在するという指摘は示唆に富んでいる。従業員価値の向上は経営上の最重要課題として検証すべきであろう。

こうした「輝かないスタッフ」の根本原因を明らかにしてくれるのが、やや旧聞に属するが、「ホテル・旅館業界労働力確保問題懇話会」(1993年)である。ここでは、同業界の課題として、以下の5点を指摘している。

- ・勤務形態の見直し、労働時間の短縮
- ・サービス内容の見直し

- ・能力開発の充実と技能、能力の適切な評価
- ・職場環境の改善
- ・福利厚生 of 充実

主なデータを、同書からピックアップしてみよう。いずれも、他の産業と比べたホテル・旅館業界の人材に関連する問題点を指摘している。データが古い点、及び業界全体の平均値であるため、21 世紀初頭におけるシティホテルについて検討する場合には、これらの点を斟酌しなければならないが、基本的には十分参考になると思われる。

第 1 に、ホテル・旅館業は、従業員一人あたりの付加価値額（1991 年度）が 545 万円であり、これは全産業平均（705 万円）と比べると 22.7% 低く、低労働生産性産業といえる。農林水産業（563 万円）や卸売・小売業（593 万円）よりも低い。

第 2 に、年間労働時間については、旅館その他宿泊所平均値で見ると 1975 年（2,400 時間）、1980 年（2,300 時間）、1990 年（2,150 時間）と改善傾向にはあるが、サービス業平均（2,000 時間）、全産業平均（2,050 時間）と比べると、依然として劣位である。なお、データは労働省「毎月勤労統計調査」に基づいており、各産業とも従業員 30 人以上の事業所を対象としている。当該業界については旅館その他宿泊所平均値であり、シティホテルだけを取り出せば異なるものと推量される。

第 3 に、離職率は、旅館その他宿泊所（3.01%）であり、サービス産業（1.98%）、調査対象産業計（1.95%）より高い。なお、本データは各産業とも従業員 5 人以上の事業所を対象としている点に留意しておく必要がある。

第 4 に、労働力不足の要因として、長時間労働で休日が少ない（73.6%）が群を抜いており、「低賃金」（34.1%）及び「仕事がつらい」（28.6%）が 2、3 位を占めている（出所「労働管理に関するアンケート調査報告」（1991 年）国際観光旅館連盟近畿支部）。賃金・労働時間などの労働条件、職場環境の改善などにより、ホテル・旅館業を魅力ある産業に変えていくことが重要である。

第 5 に、我が国における当業界に焦点を絞った大学やホテルスクールは、極めて少ない。能力開発・福利厚生制度の充実などにより、同業界で働く労働者の能力や意欲を高める必要がある。それだけでなく、人材育成については、今後欧米のような幹部育成プログラムも必要になると思われるが、宿泊産業関係高等教育機関（大学）と在学生数の日米比較は図表 5 の通りである。日米の格差の大きさが歴然としている。

図表 5. 宿泊産業関係高等教育機関（大学）と在学生数の日米比較

国名	ホテル経営関係学科を有する大学数と在校生数	旅行・観光関係学科を有する大学数と在校生数
日本	－	3 校 2,200 名
米国	264 校 79,300 名	125 校 39,800 名

国内資本系の各ホテルもバーテンダー、ソムリエ、シェフ、コンシェルジュ、バトラー、パティシエ、ブーランジェなどに代表されるその道のプロ集団を育て、営業してきた。これらのプロは基本的にその道一筋であり、部分最適を実現する集団である。外資系ホテルでは、それらとは別にホテリエと呼ばれるホテル経営者を料飲、宿泊、財務など総支配人

としての経験を積み重ねさせ、特別に育てている。

鳥瞰的視野と知識そして決断力を有する人材がいなければホテル経営は困難であり、ホテルサービスのプロ集団であるオペレーターと企業体そのものの全体最適を実現するマネージャーの分離を図らなければ、巨大外資系チェーンに凌駕される事を認識しなければならない。

これら全てを総合すると、国内資本系ホテルにおける従業員価値が低いのは当然といっても良いほどであり、労働条件の向上ならびに人材育成が当業界にとって極めて重要であることが分かる。また、従業員価値の向上は単なる従業員満足の域にとどまるものではなく、顧客価値向上を実現するための根本的施策である点については、既に指摘した通りである。

5. 老舗旅館・ホテルに学ぶ

冒頭に述べたように、創業以来 100 年以上にわたって事業を継続している旅館・ホテルは想像以上に多数存在する。中でも、法師（石川県小松市。718 年創業）は世界最古のホテルとして認定され、創業 200 年以上続いている世界のファミリー企業 32 社で構成されているエノキアン協会の会員として敬意を受けている。

300 年以上の歴史を誇る老舗旅館・ホテルは、法師、御所坊を筆頭に全国で合計 7 社あり（図表 6 参照）、100 年以上営業を続けている老舗旅館は少なくとも 288 社存在している。

図表 6. 300 年以上継続している老舗旅館・ホテル（創業年順）

名称	創業	所在地
法師	養老 2 年（718 年）	石川県・小松市
御所坊	建久 1 年（1190 年）	兵庫県・有馬温泉
笹屋ホテル	1500 年代	群馬県・沼田市
慶雲閣	天文元年（1532 年）	山梨県・西山
仙台ホテル	慶長 9 年（1604 年）	宮城県・仙台市
麩屋平	寛永 13 年（1636 年）	岡山県・岡山市
湯元ホテル	元禄 8 年（1695 年）	長崎県・雲仙温泉

出典：横澤利昌編著『老舗企業の研究』（2000 年。生産性出版）34 ページから筆者作成

しかし、老舗企業の存在意義は単なる長寿性だけではない。まず、何代にもわたって創業者の想いを経営理念として継承してきた点である。次に、伝統を維持するだけでなく、時代の変化に対応して必要な革新を実行してきた点である。こうした伝承と革新のバランスこそが、世紀をこえて長寿性を維持してきた成功要因と考えられている¹⁰。

さらに、老舗旅館に学ぶべき点は少なくない。第 1 に、お客様を大切にすることもてなしの心、気付きの精神である。ホスピタリティの源流はホテルに見出すことができると言われるが、日本独特のきめ細かいおもてなしの精神は老舗旅館で代々受け継がれ、多数のリピーターを維持する原動力となっている。

外資系ホテルのマネジメントも、「ハタゴ、リョカンの系譜を引く日本のホスピタリティマインドには学ぶところが多い」と語っている¹¹。

老舗旅館に学ぶべき点の第2は、地域志向である。間もなく創業100年を迎える加賀屋（石川県和倉温泉。1906年創業）は「第一に石川県の観光隆盛を図り、次に和倉温泉の知名度アップが大切」と常に言い続けている。このように、地域との共存を最優先し、地域活性化に積極的な老舗旅館は少なくない。

老舗企業を研究するにあたり、我々はアンケート調査と並行してヒアリングを実施した。ご協力頂いた老舗旅館のひとつである「はぎ屋旅館」は、歴史と地域を大切にしつつ、変わらない強い意志をもって食欲までに新しい技術などを導入する改革に積極的である。

本論を閉じるにあたって、気負うことなく自然体で実績を上げている同旅館の特徴を下記し、インタビュー要録（図表7）を末尾に掲載する。

- 1) 「地域指向」地域の環境（海など）や資源（かじめ等）を最大限に活用し、地域や他の人々にその恩恵を形に変えつつ提供し続けている。
- 2) 74年に1度の祭りがあり、その実行委員として地域活性化に努力している。コミュニティとの関係性を重要視している（社会貢献）。
- 3) 伝統的に企業城下町であり、日立株式会社をたよりにしていたため、数多くの旅館はビジネス・ホテルに客を奪われ、旅館として生き残ったのは「はぎ屋旅館」だけである。現在も街全体が不況であるが、真剣に街全体の活性化を考えている。
- 4) この4代目オーナーは、「日立の社員として顧客の立場から旅館を見てきた」と自ら強調している。技術者だったのでイノベーションには積極的でいち早く特許を取り、オンリーワンを常に目指している。たとえば、NASAの宇宙飛行船の音楽技術などを取り入れている。しかし、海の恵みと歴史にまつわる土着性は初代から変化していない。これはフランスのタラソセラピーの模倣でなく、土着発想の海洋療法を志向している。
- 5) 時代にさきがけたコンセプトを創造している。例えば、風呂はスポーツ感覚、オシャレ感覚で利用するもの、そして21世紀はリラクゼーションとヒーリング（癒し）あるいはケアである、と強調している。

図表 7. はぎ屋旅館インタビュー要録

1. 訪問日時	平成11年9月28日（火）1泊 日立市水木町1-1-15
2. 企業概要	<p>○企業名 はぎ屋旅館 代表者：萩庭晴秀（4代目）20年前に日立を退社 設立：1883年 本社：茨城県日立市 従業員：26人 その他：1998年7月新装オープン</p> <p>○事業構成 タラソセラピーのエステ、宴会、レストラン、旅館業（和風）</p> <p>○キャッチフレーズ 使命（海を味わう和風旅館）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「海」がテーマ：健康 新鮮な魚そして水。 雄大な朝日と潮騒の宿 ・タラソセラピー（海洋療法）を盛り込んだエステコースの提供。かじめ湯
3. 業務の特色	<ul style="list-style-type: none"> ・地元・水木海岸で採れる昆布科の海草「かじめ」を15年前から使用した、美容効果の高い「かじめ湯」。かじめのエキスを湯に入れると身体の保温効果があり、すべすべして身体に良い。NHK の番組でこのエキスの効果が証明された。 ・菖蒲湯も開始した。 ・タラソセラピーのエステ（器機3台）フランスの模倣ではなく水木海岸からのアイデアである。近所の20-60代の女性が多い。 ・玉砂利と海水蒸気の低温サウナ「塩蒸し湯」特許を取得したオリジナル ・水木漁港で水揚げされた魚介にこだわった献立 独自性に努力 ・入浴料金が割引きになる、かじめ湯ファンのための「かじめ倶楽部」という会員制度 現在100人 年会費1万円（会員以外のフリーでの入浴も受け入れている）
4. その戦略	<p>○マーケティング戦略（基本的に地域の魅力を売り出す）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地元の海産資源を活かしたさまざまなサービスの提供 →地域の特性を活用し、観光地としての魅力をアピール ・入浴料金が割引きになる「かじめ倶楽部」を設立 →宿泊客だけでなく、地元の入浴利用者呼び込む 日帰り宴会 休憩 町内会 節句や法事の会等 →「会員制システム」の導入による顧客の囲い込み ・タラソセラピーエステなど、フランスの模倣ではなく和風旅館と地元の海洋療法をミックスすることにより、付加価値を提供 →リラクゼーションとケアを切り口にした付加価値の追加 <p>○オペレーション上の戦略（地域性を感じるものがすべて商品）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不況真盛りの時期に長年の「割烹旅館」をスクラップ&ビルド。長年のスタイルに縛られず新しいスタイルを追い求めた結果、収益が上がり、コストダウンにもつながった ・→新しいコンセプトのサービス提供への挑戦 ・日帰り型サービスの提供や会員制度による地元客への訴求。県内客60%（内日立市内60%）を確保することにより、シーズンオフに強い経営が可能 →地元顧客に対する優先戦略

<参考文献>

山梨学院大学 土井 久太郎氏ホームページ
マーサーヒューマンリソースコンサルティング
柴田 励司氏 メールマガジン
亜細亜大学 横澤 利晶氏 老舗訪問レポート

-
- 1 岡本伸之『現代ホテル経営の基礎理論』1979年。柴田書店
 - 2 例外として、東京では第一ホテルが挙げられる。
 - 3 岡本伸之『現代ホテル経営の基礎理論』1979年。柴田書店
 - 4 日本経済新聞 2003/11/28
 - 5 ホテル日航東京マーケティンググループ課長（週刊ダイヤモンド 2002/12/14 48ページ）
 - 6 原勉・岡本伸之『ホテル・旅館業界』1979年。教育社 88ページ
 - 7 原勉・岡本伸之『ホテル・旅館業界』1979年。教育社 89ページ
 - 8 村上実・オータパブリケーションズ経営調査室長（日本経済新聞 2004/1/10）
 - 9 岩崎允彦『労働力確保への新たな戦略』1993年。労働新聞社
 - 10 横澤利昌編著『老舗企業の研究』2000年。生産性出版
 - 11 パークハイアット東京のマルコム・トンプソン総支配人（日本経済新聞 2004/1/10）