

『テーマパークおよび高級リゾートホテルの経営戦略と展望』

株式会社NHVホテルズインターナショナル
常務取締役 営業本部長 海老原 靖也

1. 1000年後の遺産として… ハウステンボス

ハウステンボスは、1988年着工、1992年完成、今年3月で開業5周年を迎える。現在、ハウステンボスがある場所はもともとは長崎県が工場用地として埋め立てしていた約50万坪の土地で10年間まったく工場を誘致できず、その上年4億もの金利を払っていた県にとってはお荷物になっていた土地でした。そこで、対岸にあるオランダ村の駐車場として使ってはどうかと県から提案があったわけです。お客様はそこから10km程先のオランダ村に船で行くようにしたら交通渋滞も回避できるという。その時創立者の神近義邦の頭にひらめいたのが、ここを全部使って街をつくってみたらどうかということでした。早速神近社長は知事に直接ハウステンボス計画を説明、全面協力の了承を得た後、佐世保市長の支援協力もとりつけたのです。ところが問題は資金繰り。そこで神近社長はこの計画が徹底的にエコロジーを追求した、自然を壊さない街づくり、つまりこのハウステンボス計画がただ単に地域活性化のための観光事業開発計画でないことを熱心に説く必要があったのです。エコロジーと経済的に自立可能なエコノミーを共存させた街づくりにはそれを支えるための近代的な技術力、つまりテクノロジーを駆使する必要がありましたが、そうしたところをなるべく前面に出さないよう配慮した街づくり、つまり17世紀のヨーロッパを再現した街づくり計画をスタートさせたわけです。長崎の歴史との関係もあって、オランダ式の街づくり思想に着目したのです。現在の京都も中国の長安の街を模倣した計画都市だったのが、今では京都は日本の古都として誰もが認める素晴らしい街です。ハウステンボスも1000年後、日本の代表的な街となるよう努力しているところなのです。

2. 5つのホテル同時開設の悩み

ハウステンボス内にはホテルが5つあります。9部屋全てスイートの迎賓館、その次にホテルヨーロッパ、そしてデンハーグ、アムステルダム、それからコテージのフォレストヴィラ。この5つのホテルを1992年に同時オープンさせたのが、ホテルグループの運営会社株式会社NHVホテルズインターナショナルの代表者窪山哲雄です。デンハーグは半年遅いオープンでしたが、日本国内で5つのホテルを同時オープンさせる例はかつてなかったのです。実は、窪山社長はオープン1年前にハウステンボスに招聘されました。従ってデザインは殆ど出来上がっており、そこで、窪山社長はいくつかの悩みを持つことになるのです。1つめはバブル期にお金をかけて作っているのに、回収するには相当高い値段で売らなければいけないということ。1992年というのはバブル崩壊後で、周りにはいろいろな施設が多く出来過ぎ少しでも安くしなければ売れない時代でした。つまり、価格破壊現象が起こり始めた頃だったのです。

2つめの悩みは地域との共存共栄を尊重し絶対に地元からは引き抜きをしないとといった問題でした。客室総数は 874 室、高級ホテルの場合部屋数にほぼ匹敵する従業員数つまり約 900 人は必要でした。従って地元から一切引き抜くなというのは容易なことではなく、窪山社長は神近社長からそれを言われたとき高級ホテルを運営するのは殆ど不可能かと悩んだわけです。

3. ホテルは「ハードウェア」「ソフトウェア」「ヒューマンウェア」

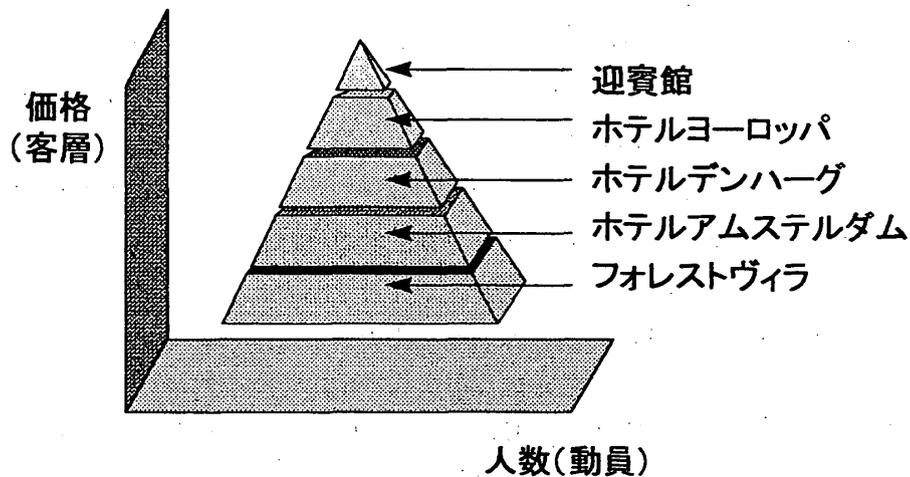
1つめの悩みで、高い値段でしかも5つのホテルを同時にオープンさせ、果たして本当に売れるのかという問題は、マーケティング戦略を駆使するというだけでは解決できない問題であると窪山社長は判断しました。ホテルにとって大事なものは、ハードウェアつまり建物と、ホテルの運営に関わるソフトウェア、そしてもう一つ大事なのが窪山社長の経営理論のポイントのひとつでもあるヒューマンウェア。つまりこの3つがホテル運営の基礎となる大事な点であるというわけです。ハード、ソフトはともかく、人の方は周りから引き抜くなということで、日本全国から経験者を連れてくるか、全くの新人を育てるしかない。ハードはお金がかかっているので高く売らなければならないし、そのためには質の高いサービスを提供しなくてはならない。悩みはそう簡単に解決しそうにありませんでした。

4. ピラミッド理論

人の悩み問題は少し後回しにして、ここで5つのホテルをどう販売して行くかのマーケティング戦略の話をしていきましょう。まず5つのホテルを、室料順に上から並べた場合、迎賓館、ホテルヨーロッパ、次にデンハーグ、そしてアムステルダム一番下にフォレストヴィラと並べられます。縦軸を価格、上に行けば行くほど値段が上がる。横軸を客数とすると、値段が高くなれば利用者が少なくなる。よって、値段を下げていけば裾野が広がり、利用が増える。これを社内ではピラミッド理論と呼んでおります。【図1】

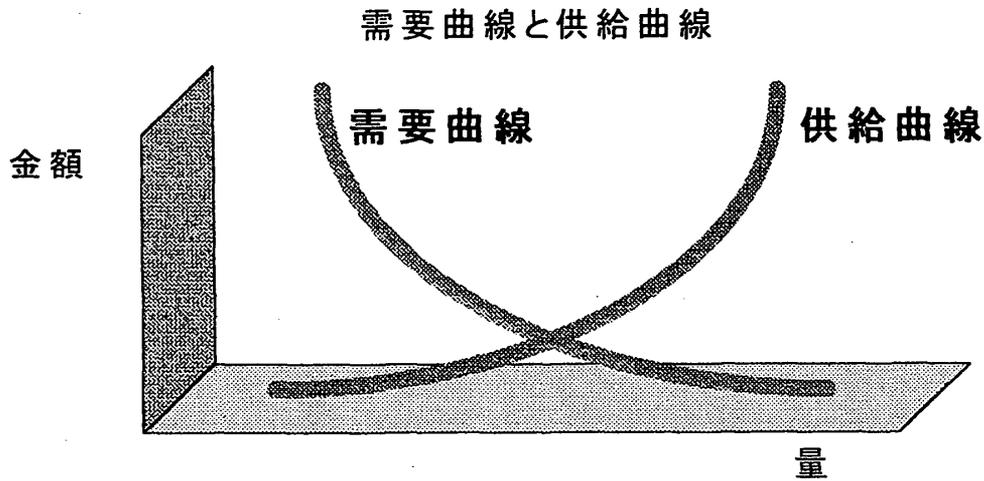
【図1】

客層戦略とピラミッド理論



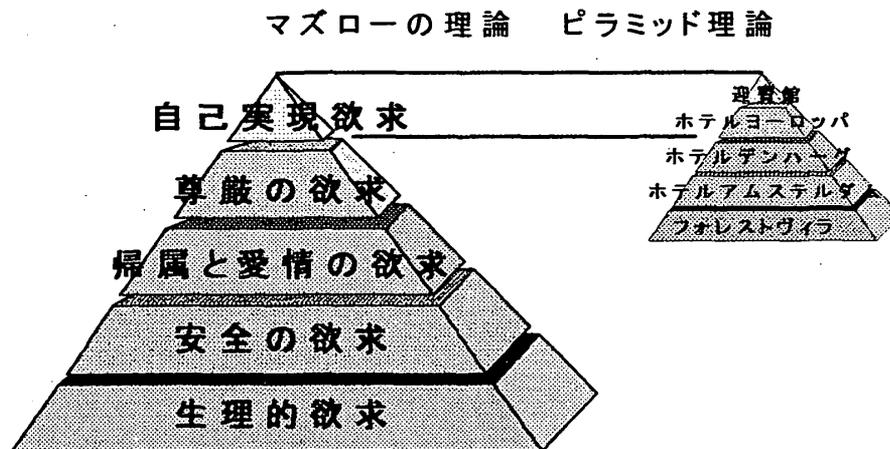
経済理論にも需要と供給のバランス曲線というのがありますが、基本的には全く同じ考え方で
す。【図2】

【図2】



また窪山社長はこの時代に高級ホテルつまりピラミッドの上位にあるホテルが売れるのか？
といった疑問にこう説明している。心理学者のマズロー理論でいえば、人間の欲望には5段階
ある。その一番下は、生理的欲求であり、その次が安全に対する欲求。その次が帰属性や愛情
を求める欲求でその上が尊厳。一番トップは自己実現。つまり人間の欲求は下から上へと上が
っていくもので、必ず一番トップを求める客層もいるので心配ないと答えている。5つのホテル
に個性を持たせ値段と付加価値に差を設けて販売戦略をたてれば、5つのホテルは全部売れ
るであろうと。【図3】

【図3】



5. 最高品位のブランドをつくる

さて、ここでは具体的な販売方法の一例をご紹介します。広報・宣伝はホテルヨーロッパ
からのみとし、クリスマスにしても“ホテルヨーロッパのクリスマス”として売り出している。

このようにピラミッドのトップから常に情報発信することによって、ホテルヨーロッパのブランドというのが世間に認識されてくる。また、ブランドが確立されることによりホテルヨーロッパがどんなホテルか説明しなくても理解を得られ、その他のホテルへも良い影響を与え系列のホテルということで、好印象を持ってもらえる。つまりブランドは下へトランスファー（移動）していく。もし、5つのホテルそれぞれに広告費をかけ宣伝し情報発信していれば、膨大な費用がかかることになる。従って、ブランド戦略は経済的であり、5つのホテルを効率よく同時に定価で売ることが可能にする。94年度、95年度、96年度そして97年度と4年連続1室当たりの売上げが日本一であることがそれを証明しているのです。

6. 従業員を活かす「心」「技」「体」の考え方

先程後回しにした人の問題に話を戻してみましょ。ブランドを支えるヒューマンウェアつまり人は、結局全体の8割をホテル未経験者並びに新卒者を雇わざるをえなかったのです。経験のない彼らに突然完璧なサービスができるわけがない。そこでヒューマンウェアを支えるものとして「心」「技」「体」というキーワードを用意しました。ホテルの技術というのは経験を積み基本的なことは誰にでもできる。つまり「技」は2番目でよい。まず従業員の心を大切にすため教育は「心」からスタートさせました。当社は親元を離れて勤務している者が多く、一人で悩みを抱えている場合がある。こうした個人的な悩みは会社の組織にあるFR（ファミリー・レイション）が対応する。家庭と会社との関係は普通の企業では公私混同してはいけないと言われるが、当社では若干公私混同して、本当に困っていることがあればFRシステムを通じて相談をもちかけ会社が吸収する。お客様に心からの笑顔で接するには、従業員の心が健康でなくてはならない。一方「技」であるホテルマンとしての技術、つまりサービス技術や語学力、知識などは蓄積によってどんどん向上していく。現在の私共のサービスは、大手代理店の全国ホテル・旅館調査で毎年九州ではNO. 1となり、しかも年々向上しています。また「体」というのは体力のことです。例えばグラス等を従業員が破損した場合など、ハードな勤務で体が疲労していることが考えられる。これは会社が知らないところで大変な損失をしているということにもなるので労働条件には十分に気をつけなければならない。これは技術面だけの評価で判断することは間違いであるということなのです。

つまりこの「心」「技」「体」はヒューマンウェアを支える重要な三要素なのです

7. サービスはヒューマンウェア

結果的に良いサービスは殆どヒューマンウェアにかかっているといって良いでしょう。サービスを技術のみに頼らず「心」「技」「体」に支えられたヒューマンウェアそのものの水準を上げることからスタートし、その後もこの手法で教育を続けた結果、LHW(The Leading Hotels of the World 一世界で最も厳しい入会審査基準をもつ国際ホテルチェーン)にオープンから半年後に加盟が認められた。これは社長である総支配人の窪山哲雄の力だけではなく、8割のホテル未経験者と共にある全社員ならびに役員の誇りにしているところです。