

# ケーススタディ： サンマリーナホテル

Updated 2006.10.30

2004年3月に約28億円で買収したサンマリーナホテルの経営を約1年半担当したケーススタディです。経営を直接担当した2004年3月から2005年11月(常駐期間は2005年5月からの約6ヶ月間)の期間で実行した主な経営作業と成果をまとめました。サンマリーナホテルは2005年末より代表者が変更になり経営方針の変更がなされているため、以下の事例が現時点においても運用されているとは限りません。

# Article 1. サンマリーナホテルに関するイベント

---

- 2004年3月:**
- ・株式会社レーサムリサーチが約28億円でサンマリーナホテルを取得。樋口が経営を担当する。
  - ・基礎経営作業を中心に、売上、価格設定、営業、費用、追加投資、維持管理、などの対応を開始する。
- 2004年12月:**
- ・経常利益1400万円を計上し黒字転換。実質的に12年ぶりの黒字転換。
  - ・予算を上回ったため全従業員・パート社員に総額1000万円の決算賞与を支給。
  - ・年末から年始にかけて、代理店と激しい価格交渉。単価の大幅引き上げを実行。
- 2005年1月:**
- ・「日本一暖かいホテル」を経営目標(イメージ)に設定。イメージ実現に向けて試行錯誤を開始。
  - ・幹部のチームワークが急速に固まり始める。
- 2005年4月:**
- ・数年ぶりの正社員登用と新卒採用6名。
- 2005年5月:**
- ・人事考課基準の全面改訂に着手。
- 2005年7月:**
- ・「いま、愛ならなにをするか」を理念とした新・人事考課基準を施行。
  - ・従業員、パート社員全員との社長面接を開始する。
  - ・数年ぶりのベースアップと昇進。幹部を含む人事異動。人事考課の全面開示方針を決定。
  - ・この月から顧客コメントの数が急増し始め、評価が著しく向上する。
- 2005年10月:**
- ・旅行業界の下期(9月-3月期)に入り、収益が急速に予算を上回り始める。
  - ・サンマリーナの評価が急上昇し、代理店から問い合わせが増加。
- 2005年11月:**
- ・サンマリーナホテル代表取締役の交代。
- 2005年12月:**
- ・2年連続で予算達成。経常利益約1.3億円、営業キャッシュフロー約2.3億円(いずれも推定)。
- 2006年2月:**
- ・約57億円(推定)でイシホテルズグループに売却される。

## Article 2. 経営の基本作業

### 現状把握

現実を直視しながら現状をありのままかつ詳細に把握することは極めて重要です。業種や事業に対する経営者の理解度によっても異なりますが、この作業は十分な時間をかけるべきだと思います。また、考えられる限り多様な観点からの事業検証と、各レベルの社員・役員との会話を通じて、現状の事業のイメージが出来上がるまでは、断片的な判断、指示、決定などの作業は極力行わない方が好ましいことが多いと思われまます。

現状把握に関する具体的な作業は：

- ① 賃貸借契約、リース契約、運営契約、保険規定などを始め、ホテルが締結している全ての契約書、その他権利義務を規定する資料の一切を読み、ホテルが第三者と有する権利義務関係を把握する、
- ② 稟議、支出決済、小口現金、押印など、出金に係る全てのプロセスと権限の詳細を確認、
- ③ 大口、小口の債権について債務者の信用状態の確認、
- ④ 一定期間(最低1年分)について、全ての費用項目についてその詳細を担当者と確認。出金の目的、内容、背景、金額の根拠などを把握、
- ⑤ 既存の予算に関して、その全ての項目に関して根拠と前提を確認、
- ⑥ 過去可能な限り長期間の財務諸表に目を通し、事業の変遷についてイメージを持ち、不明な点については各担当者に確認、
- ⑦ 営業状態、各エージェントごと、季節ごと、商品ごとの価格設定の詳細を確認、将来の価格設定については現存予算との整合性を確認、

などの作業を通じて事業の過去の経緯と現状を複眼的に把握します。

### コストコントロール

最低過去1年分の、全ての出金伝票や稟議などに目を通し、削減可能な費用を詳細に至るまで特定(リストアップ)します。この中から、従業員のモラル、顧客からの評価、対外取引関係に影響を与えないものを慎重に選択し、状況を確認しながら順次支払の削減を実行します。一定の結果を確認してから、今後約1年分(または期末分)までの削減効果を想定し、その効果を把握します。

面接などを通じて多くの社員と時間をかけた対話を行った後に戦略的な費用削減の可能性を再度検討します。

## 攻めの価格・事業戦略

初年度および2年目の価格・事業戦略のイメージを、以下の通り決めました。

単価	↑↑
稼働率	↓→
売上	↘→
変動費	↓→
販管費	↓→
営業利益	↑↑
減価償却	↑↑
経常利益	↗↑
営業キャッシュフロー	↑↑
投資キャッシュフロー	↓↓
料飲売上	↓↘
人件費	↗↗
従業員数	→↗、

## 追加投資・改装計画の策定

メンテナンス、営業戦略に係る改装などの追加投資の項目を緊急性の高い順番にリストアップ。費用性の投資額、減価償却額、キャッシュ投資額を算出し、予算に反映しました。

## 予算の作成

現状の予算をベースに、削減可能費用、追加投資に伴う効果(キャッシュ及び減価償却)、客室単価の高め設定に伴う売上・変動費の減少効果、石油単価の上昇に伴う水光熱費の増加(2005年予算に反映)などの不確定要素のバッファー、人件費の上昇余力を確保するなどの点を勘案しました。社員旅行費用など前向きで楽しい各種企画のための費用を計上。サンマリーナ単体に加えて、親会社の連結決算寄与ベース予算を同時に作成。十分な成長を達成し、控え目すぎず、しかし絶対に下振れしない予算を作成することが非常に重要です。

## Article 3. 当初の問題点

### 単価↓稼働率↑の価格戦略はホテル経営の劇薬

ホテルが中長期的に成長するためには単価の上昇が不可欠です。特に稼働率の高い沖縄地区は、稼働率を追加的に高めることで成長を達成することが困難ですので、この傾向が強いと思います。反面、ホテルは時間と共にハードが劣化したり、競合が増加したり、代理店(販売を担当する旅行代理店)からの交渉を受けたり、常に強い単価減少圧力を抱えています。

ホテル経営の立場では、単価を下げることで稼働率を上げる価格戦略を取ることが最も容易かつ短期的に売上高を増加させるため、この手法を取り入れる経営者が非常に多いのですが、これはホテルにとってはブランド価値を下げ、客層を変化させ、変動費を高め、従業員の負担を増加し、利益率を低下させ、将来の成長余力を消滅させる劇薬のようなものです。前述の通りホテルは常に価格減少圧力を受けて経営を行わざるを得ないため、一旦この劇薬を処方すると、トレンドを逆転することは非常に困難で、殆どの場合大改装などによって歯止めをかける以外に手段がなくなってしまう(ただし、「歯止め」目的の大改装や追加投資も、十分な単価とイールドの上昇が見込めなければ、投資回収のために更に現場に負担を生み、結果として劇薬を二重に処方することになりかねないため、慎重さが要求されます。この判断を誤るとホテル破綻の遠因になりえる重要な決断です)。

### モラルの低下

経営を担当した2004年3月の時点で、前オーナーは2年以上にわたり単価減、稼働率増の価格戦略に大きく舵を切っており、これによって売上を維持している状態でした。結果は、この劇薬(単価減)を処方しても売上高の維持が精一杯。稼働率の増加に伴って変動費の増加と従業員の業務量の増加を伴いながら利益率が低下。給与増加余力に繋がる収益が消滅する中、パート従業員の大量解雇を行ったため、従業員の負担感が急増し社員のモラルは最悪の状態でした。また、長期的に業績が低下している中、オーナーが交代していたため、優秀な人材の流出が著しく、単純な人員数のみならず、リーダーシップの欠如が大きな問題でした。残った従業員はこのような状況の中、本当に良く頑張っていたと思います。

## Article 4. 追加投資について

### 大改装を急がなかった理由

一度凋落を始めたホテルに歯止めをかけるには、買収直後に大量の資本を投下して大きな改装を行い単価を引き上げることが有効で、実際外資系投資家などはこの手法を行うことが一般的です。

この手法の懸念材料は三点ありました。第一に、ホテルはいかなる場合にも運営をとめることができませんので、大改装は全従業員に追加的な負担を強いる可能性があります。サンマリーナの場合はリーダーシップとモラルの低下が著しいように思われ、このストレスに現場が耐えられるか不安でした。

第二に、特に沖縄地区に顕著だと思うのですが、資本の大量投下が必ずしもイールド(単価×稼働率によって計算される実質単価)の上昇を伴わない事例はむしろ一般的であるかもしれません。那覇地区の老舗ホテルでは、4年間にわたって約6億円を超える追加投資・大型改装を実行したにも拘らず、イールドが全く上昇しませんでした。これは、いかに資本を投下しても人の気持ちが集約されなければ全く事業性を生まない、ということではないかと解釈しています。事業は人が行うものですから、これはむしろ当然のことかもしれません。

第三に、戦略的な観点から、中長期的な成長を達成し関わるすべての人々が幸福度を増すためには、資本力に頼らないサービス事業本来の事業力を何らかの形で引き出す必要があると感じました。よく「従業員がハードに甘える」と表現されますが、大量の資本投下もまた劇薬の側面があり、人の力を集約する芽を摘むことがあります。資本集約的な事業モデルに依存する経営は、目に見えない相当のマイナス効果が生じると考えました。

また、最も重要な点として、投資家が割高に資産を取得した場合、あるいは大量の資本を投下した場合、結局この埋め合わせは従業員の長期間に渡る努力でなされなければなりません。従業員は単純に「新しい投資家がたくさんお金を投資してホテルを新しくしてくれた」と考えがちですが、これは遅かれ早かれ形を変えて現場の負担として転嫁されます。取得簿価の高い新オーナーが事業力を持たなければ、ホテルにとって救世主になるどころか最も負担を強いる原因となり得ます。

# Article 5. 基本方針の決断と対応

## 三つの基本方針を決断

事業を成功させ、ホテルに関わるすべての人たちの幸福と成長に寄与するためには、結局、資本力に頼らない真の事業力を生み出すことが必要です。このため、人中心の事業力を生み出すための努力を最優先することを決断し、次の三つの方針を定めました。

①追加的な資本投下は従業員の大きな負担にならない範囲内で、かつ従業員の元気を引き出すような使い方をしながら積極的に行う(大規模な改装は従業員に負担をかけますが、中小規模の機動的な追加投資はモラルアップに繋がるように実行することが比較的容易です。)、

②ホテルに関わるすべての従業員と会話を深め、従業員の力を信じ、力を集約する経営を試行錯誤し、これによって長期凋落傾向にあった事業の下降トレンドを逆転する方針を立てました。

この時点で、どのように人を大事にすればどのような効果が生じるかについての具体的なアイデアはありませんでしたが、まず方針を決めてしまったのです。同時に、およそ1年程度の間はこのような方針が具体的な成果を生まない場合は、資本の力を借りて大型改装を実行し、いずれにせよ事業の成長を担保しようということも決めました。

③価格・事業戦略については、初年度および2年目のターゲットを、単価↑、稼働率↓、売上↓、変動費↓、販管費↓、営業利益↑、減価償却↑、経常利益↑、営業キャッシュフロー↑、投資キャッシュフロー↓、料飲売上↓、人件費↑、従業員数→、と定めました。

この価格・事業戦略には、以下の狙いがあります。

- (ii) 単価を高めに設定することで将来の事業成長余力を確保し(現状の稼働率は既に高く、追加的な稼働による売上増加は見込みにくい状態)、売上は微減とするが同時に経常利益増益を確保します。
- (iii) 現状許容度いっぱいの人繰り状態である状況を考慮して、稼働率と宿泊客数を減少させ、実質的に人員余力を生み出しました。これによって、絶対人員数の増加を伴わず、新卒採用(数年ぶりに再開。6名採用)、正社員登用(24名をリストアップ。順次適用)、全社員の給与のベースアップ(約5年ぶり)、パート人事考課の実施と時給アップ、賞与(この年は3回支給)の増額余力を確保し、従業員のモラルに最大限配慮しました。
- (iv) 一般販管費の削減効果で、客室単価高め設定に伴う売上微減と、追加投資に伴う減価償却費増加分をカバーします。
- (v) 過去長期間にわたって繰り延べられていた修繕・改装、営業上最低限必要な設備投資をふんだんに実行しました。

## Article 6. 人事への対応

### 人事考課の簡素化

人事考課改定の準備段階として、公正な評価を容易にするために、給与規定を年棒制に移行し簡素化。給与テーブルを設定し評価を明確にしました。

### 人事考課基準の全面改訂とトリニティ経営の導入

人事考課基準を全面的に改訂し、人間関係を中心とした新・人事考課基準を成文化、施行と同時に頻繁に説明会を開催（「サンマリーナ人事考課に関する経営方針」を参照下さい）。

### 経営情報の開示

運営予算、追加投資リスト、運営実績などの経営情報の全てを全社員に開示。

### 人事考課の全面開示（準備期間6ヶ月）

12ヶ月の猶予の後に人事考課、支給額など、人事情報の全てを全社員に開示する方針を決定。予定より準備が早く完了したため、約6ヵ月後には開示。大きな副次的効果として、人事考課そのものが以前と比べて著しく公正なものになりました。

### リーダーシップの定義と人事異動

リーダーシップの定義を明確にし、リーダーの発掘と選別を開始。キャリアや専門性にこだわらない人事異動を実行しました。また、ヘッドハンティングなどによる外部人材に頼らない方針を定め、内部の人材登用で対応しました。

### 全社員、パート、パートナー会社の社員と面接

正社員110名、パート・アルバイト・派遣社員約140名、合計約250名の従業員と面接し直接対話。一人30分を目処。パートナー会社社員（取引会社様の社員・パートで、サンマリーナに勤務する社員が対象）にも面接対象を順次拡大しました。

### パート社員の人事考課

数年間実施されていなかったパート社員の人事考課を復活させ、全員との人事面接の後、時給の改定に反映させました。



## 年二回の給与ベースアップ

過去約5年間凍結されていた給与のベースアップを年2回実行。また、基本給のベースアップに対応した年二回の通常賞与を支給。給与格差是正の目的も兼ねています。

## 若手・パートに手厚い決算賞与の支給

2004年運営実績が予算を上回ったため、その一部を決算賞与として追加支給。決算賞与は従業員一人当たりの額を一律(査定分の格差を除く)とし、実質的に若手とパートに多く配分しました。

## パート契約更改の保証

パートといえども今後会社から解雇や契約の非更改をしないこと(60歳を超えたパート社員についても同様)を表明。高齢者に対しては労働時間を調整することで対応する方針を決定。方針決定時点の最年長社員は74歳。同時に72歳の嘱託社員(造園の専門技術者)を採用。

## 新卒採用再開(6人採用)

過去数年凍結されていた新卒採用を再開。地元を中心に6名採用。

## パート社員の正社員登用(24人をリストアップ)

サンマリーナのパート社員は勤続10年を超える者も多く、パートというより実質正社員の働きをするものが少なくありません。過去の会社の事情によって正社員登用がなされてこなかったことへの是正措置でもあります。

## 有罪判決を受けた社員等の職場復帰

複数回の飲酒運転によって半年間の服役をした社員の職場復帰を条件付で承認。執行猶予を受けた社員に対しても同様。また、窃盗を働いた社員への対応も慎重に行い、本人と向き合った会話、同僚の理解を前提に、本人が希望する場合は職場復帰を承認しています(このケースでは本人の希望により辞職しました)。

## 社長との面談時間を週2時間設置

週二回1時間ずつ、誰でも社長と直接会話できる時間を設定。また、社員同士、対幹部職員、対社長を交えた飲み会を奨励し予算をつけました。実際各部署から合計数十回もの飲み会、ビーチパーティに招待され、有益な対話がなされました。希望する社員や部署からの誘いに対応する方針とし、経営から会の指定や誘いを行いませんでした。

# Article 7. 成果

## 短期間による事業再生

以上の経営方針は短期間で大きな成果を生みました。客室単価、総売上は5年ぶりに上昇に転じ、最終利益に至っては実質的に12年ぶりに黒字を生み出しました。2004年の取得時には僅かだったキャッシュフローも、2005年には2億3000万円を超え、投資簿価27.5億円の見合いで8.4%の利回りを確保、これは外部借入(ノンリコースローンと言います)を実行すれば単年度あたり出資額に対して20%のキャッシュフローを生み出すことができる健全な財務状態です。

	想定	実績	00-03 平均	2000	2001	2002	2003	2004	2005**
経営主体			前経営	ゴルフ振興	ゴルフ振興	スルガ	スルガ	3月より 経営開始	年末にて 辞任
経営 イベント									7月より トリニティ 経営導入
稼働率	↓	↓		72%	72%	82%	84%	81%	78%
客室単価	↑	↑		16,800	16,400	14,100	14,700	15,500	16,200
イールド	→	↗		12,000	11,900	11,500	12,300	12,500	12,544
来泊者数	↘	↘		131,800	131,600	148,800	154,100	149,400	143,400
客室売上	↘	↗		879,500	865,800	843,100	898,500	912,500	915,700
料飲売上	↓	↓		717,600	675,500	687,300	644,400	629,200	601,400
総売上	↘	→		2,168,000	2,087,000	2,077,200	2,073,200	2,085,600	2,021,800
営業利益	↑	↑	-74,400	*	*	*	17,600	57,800	108,305
経常利益	↗	↑	-51,868	*	*	*	-31,500	14,200	127,500
営業CF	↑	↑	34,800	*	*	*	*	170,500	232,700


(売上、利益等の数字は1,000円単位)

\* 減価償却の計上方針が年度ごとに変更されたり、非継続的な費用が発生するなど、収益の連続性が表現しにくいいため4年平均の額を表示しています。

\*\* 1~10月の実績および11・12月の予算によります。最終実績はこれを上回ると考えられます。

## トリニティ経営導入前後のゲストコメントの変化(総合評価)

トリニティ経営の象徴である新・人事考課基準を施行したその月からゲストコメントの評価が急上昇している様子をシンプルにまとめました。データはサンマリーナホテルのゲストコメント集計表によります。上段、「トリニティ経営導入後」のデータは2005年7月～10月の平均値、「前年同時期」は2004年7月～10月の平均値です。リゾートホテルはシーズンによって顧客層が異なるため前年同時期と比較しましたが、2004年6月以前のデータと比較しても結果は大きく異なりません。

	大変良い	良い	普通	悪い
トリニティ経営導入後	 53%	34%	13%	1%
前年同時期	37%	41%	20%	2%

## Article 8. トリニティ経営期間中のゲストコメント (抜粋)

### 気持ちのこもったゲストコメントが急増

以下はトリニティ経営を導入した2005年7月から4ヶ月間のゲストコメントの抜粋です。この時期はゲストコメントの量が意外なほど増加しましたので、表記したコメントはその中の一部に過ぎません。2005年6月以前のコメントでは、これほど顧客の気持ちがこもった内容のものは多くありませんでした。また、以下の抜粋はもちろん良いコメントを選んでいるのですが、ネガティブなコメントが非常に少ないこともこの期間の大きな特色でした。

ホテルのハードに対するものよりも従業員の心遣いに対する暖かいコメントが急増したのも大きな特徴です。サンマリーナでは顧客に対するサービスのマニュアルや指導書のようなものは一切廃止してしまいましたので、お客様が経験した一つ一つの心遣いは純粋に各従業員の気持ちから生まれたものです。また、特定の従業員や部署に限らず、幅広い社員がとても優しい気持ちでお客様に接している様子が感じられると思います。

- サンマリーナホテルはとても素敵なホテルですね。ロビーのブーゲンビレアがとてもきれいで、写真をたくさん撮りました。5年ぶりに来た沖縄、新しいリゾートがたくさん建っていますが、私はサンマリーナホテルが大好きです。また必ず泊まりに来ますからね。
- 今回は北部に用事があり、そちらに近いホテルとも思いましたが、前回「ちとせ」さんの料理が凄くおいしかったので、料理とホテルの方たちの接客の素晴らしさにひかれ、また来てしまいました。夫婦でサンマリーナさん、そして日本料理ちとせさんのファンです。ありがとうございます。そしてご馳走様でした。
- じゃらんネットの口コミを参考にしてきましたが、予想を遥かに超した満足感でいっぱいです。ビーチも大満足で、隣のホテルとどちらにしようか迷っていましたが、こちらにして本当に良かったと思います(隣のホテルにも行って見てきました)。
- サービスは非常によかったです。大満足。従業員の皆さんの細かい心遣いがたくさん感じられました。料理もおいしかった。レストランで小悪魔のコーヒーでお世話になった方ありがとうございます。また来ます。
- ベッドメイキングなどでお世話になりました。とても楽しい沖縄旅行になりました。また今度来るときはこのホテルに来たいと思います。ありがとうございます。
- お世話になりました。家族で楽しいひと時を過ごすことができました。そして沢山の思い出でもできました事感謝いたします。
- 初めての沖縄、とても楽しかったです。ホテルもステキでした。必ずまた来ます。そのときはまたよろしく御願います。皆様のお幸せを願って…。ありがとうございました。
- 今までお部屋をキレイにしてください、本当にありがとうございました。おかげで、快適に過ごすことができました。他人が使った部屋を毎日掃除するのは大変なことだと思いますが、頑張ってください。沖縄好きです。また必ず来ます。

- 造園の方々に植栽の件で大変助かりました。最後に良い思い出ができました。
- ホテルに直接電話で予約をした時に対応した方が変わるたび、宿泊料金等の説明が違っていたので困っていました。その点を疑問に思い、たずねると販売課の稲福さんという方が丁寧な対応とサービスをしてくださいました。そのおかげで楽しく宿泊ができ感謝しています。子供たちもまたここへ泊まりたいと喜んでいました。
- 誕生日会に「イキ」なはからいをしてくれたボーイさんが大変良かったです。是非本人に伝えてください。
- 食事の件(アレルギー)でなにかと気を使っただけでした。今まで旅行は時々していましたが、ここまできめ細かな配慮及びサービスを提供していただいたのはサンマリーナさんが初めてです。料飲部比嘉様を始めとしたスタッフの心遣いに主人と驚きました。本当にありがとうございました。また利用させてください。
- 朝のバイキングでスタッフの方が、子供にぬり絵とクレヨンを貸してくださりました。夕食のグルメレストランで、子供にサービスとしてデザートを出してくださいました。心遣いが嬉しかったです。
- ホテルの方々の素晴らしいサービスのおかげで快適な3日間を過ごすことができました。とても感謝しております。ありがとうございました。また是非利用させていただきます。
- 大変お世話になりました。きめ細かいサービスが行き届いていて、快適な旅行を楽しめました。またの機会を楽しみにしております。ありがとうございました。
- スタッフの皆さんの心配り、あいさつ、笑顔、とてもよく感じました。また来ます。遠方からなので数年後になってしまうでしょうが、また泊まりたくなるホテルです。次回もまたよろしく御願いたします。
- 皆様に大変親切にしてくださいました。初めて連泊という形で旅行にきましたが、3日間大変気持ちよく過ごさせてくださいました。今回は台風でしたが、ホテルが良かったので楽しめたと思います。ありがとうございました。
- このホテルを利用し5泊6日しました。とても気に入っているホテルです。尚一層頑張ってください。旅行会社の方に、なぜこんなに気に入っているのか理由を聞かれました。
- 沖縄に行くときにいろんなホテル選びに悩みましたが、サンマリーナホテルを選んで本当に良かったです。特にバーベキューテラスの責任者の方にはとても親切にしてくださいました。子供も大喜びです。素敵な思い出ができました。沖縄にまた来られることがあればサンマリーナホテルを選びたいです。親切丁寧な接客に本当に感動しました。ありがとうございました。
- 従業員の方たちが、親しみやすい中にも丁寧で好印象でした。特にビーチの若い方たちは素晴らしかったです。冷蔵庫を空にしておいて頂けたり、友人一家も同じホテルに1日違いで泊まりましたが、同じ階にしてくださいたり、早めにチェックインをさせてくださるなど宿泊客の立場に立ったサービスがとてもありがたかったです。また沖縄に来るときはお世話になりたいです。
- 従業員の方が笑顔で、感じよく、楽しく過ごせました。
- 再びサンマリーナに泊まるために家族で頑張ってきました。沖縄は素晴らしいです。何回か他のホテルにも宿泊しましたが、やはりサンマリーナさんが大好きです。
- シュノーケルピクニックツアー、サンセットクルーズでとてもいい従業員の人に会い、楽しくその時を過ごせました。

- 本当にありとあらゆるご配慮を頂戴しまして感謝しています。部屋のグレードアップ、食事時の飲み物、デザート、パフォーマンスサービス、そして従業員の方の接客、すべて感動です。申し訳ないくらい。今まで何度も沖縄を訪れいろんなホテルに泊まり、一回は嫌な思いをするのですが、貴ホテルではそれが全くありませんでした。ルームメイドさんのごあいさつ、笑顔、マリレジャーやゲームセンター関係の方もとても丁寧で気持ちよかったです。周りにおすすめします。本当にありがとうございます。そして私もまたお伺いしたいと思っています。
- とてもフレンドリーで清潔なホテルでした。広い敷地を存分に生かしたレイアウトも開放感溢れるもので、海に延びたプロムナードはその極みです。フレンドリーさと格調をうまく調和した、貴ホテルの益々のご発展をお祈り致します。
- 良いホテルに泊まれて、最高の旅になりました。沖縄のキレイな海とおいしい食事がとても気に入ったので、帰りたくない思いでいっぱいです。絶対にまた来たいです。
- 4日間お世話になりました。本日帰ります。帰りたくないです。来年も来るつもりです。
- 大変満足しております。ホテルの従業員の方々の接客態度は、とても的確でやさしさも感じられました。沖縄の方の人柄の良さなのでしょう。きれいなお部屋に砂などを持ち込んでしまいすみませんでした。私たちの子供が、大人になり自分たちの子供をこのホテルに…。願いが叶いますように。
- 夏にサンマリーナに来るのを本当に楽しみにしています。変らないホテルが私たちの希望です。大変なことですが、来年また楽しみにしていますので、どうぞこのままをお願いします。
- 本当に良いホテルでした。毎年ここにこられるよう頑張ります。建物はだんだん古くなると思いますが、サービスやその他で今のこの良いサンマリーナでいてください。また利用させて頂きます。
- 3度目の沖縄旅行でしたが、特にベルボーイの男性従業員とマリンスポーツの従業員のさわやかな対応に感激しました。両親たちも喜んでおりました。ありがとうございました。今後も若者たちはもちろんのこと、シルバー層にも楽しんでもらえるホテルでありますように。
- 家族4人すごく、楽しく快適に過ごすことができ大変満足しています。従業員さん皆親切、丁寧で凄く感じよかったです。笑顔もいいね。また沖縄貯金して家族そろって来ます。ビーチも最高でした。皆さん頑張ってね。ありがとうございました。
- 夕食のオーダー後に中一になる娘が体調をくずし、食事がとれそうもありませんでした。その際に3人分を部屋で食べることができるか確認しましたところ、気持ちよく対応してくださいました。その後フロントの宮城さんに大変お世話になりました。来年も必ず帰ってまいります。これから毎年来られるよう仕事頑張ります。
- 子供が熱を出してしまって夜薬をもらいに行ったら、すぐに対応してくれてとても感じよく助かりました。チェックアウトの日にさらに熱が高くなってしまい、部屋の延長をしてもらえないかと、お願いしにいったら、すぐこころよく対応していただき、本当に助かりました。おかげさまで時間までゆっくり部屋で子供を寝かせることができ、熱も少し下がり大分楽になったようでした。このホテルの方たちは、みんなすごく良い人たちばかりで、ますますこのホテルが好きになりました。本当にありがとうございました。
- ベルボーイ、ベルガールさんの笑顔&挨拶が大変よく、過ごしていて気持ちよかったです。ありがとうございました。