

## ホテル事業という生態系

2006. 11. 23—2006.12.4

樋口耕太郎

### ホテル事業という生態系

事業経営はルービックキューブと似ていると思うことがよくあります。短期目標と長期目標、収益、ファイナンス、税務会計、投下資本と回収、営業、運営、エンジニアリング、人材、販管費と変動費、顧客層と評判、単価と稼働率、市場環境などの多面体をバランスよく組み合わせて、もっとも大きな企業価値に導くイメージです。難しさでありおもしろさは、パズルの一面を動かすと必ずその他の面にも何らかの影響を与えるため、パズル全体の立体的なイメージを常に捉えながら経営に当る必要があるという点です。例えばどんな優れた企画を導入しても、見事な改装投資をしても、バランスが崩れると思うように効果(収益)が現れません。

### ボルネオ島のお話

労働集約的サービス業で売上高利益率の低いホテルなどの業態では個別の経営判断の可否よりも全体のバランスを保つほうが企業価値に与える影響が特に大きく、個別の「正しい」経営判断の集積が必ずしも企業価値の最大化をもたらさないという性質が顕著ではないかと思えます。この点は重要度の割にはあまり一般的な認識になっていないと以前から感じていて、この重要性のイメージをうまく伝える表現方法はないものかと考えていたところ、ドネラ・メドウズ+デニス・メドウズ著「地球のなのおし方」という本(すばらしい本です!)の中でいいお話を見つけたので引用します。1950年代のボルネオ島で実際にあった話だそうです。

『ある村でマラリアが大流行しました。マラリアは蚊が媒介する病気なので、世界保健機構(WHO)が DDT を大量に撒きました。蚊はみんな死んでマラリアの流行は終焉しました。ところがその後、民家の屋根がぼろぼろと落ち始めたのです。DDT を撒いたので、民家の屋根に住んでいたスズメバチがみんな死んでしまい、イモムシを食料源としていたスズメバチがいなくなったため、イモムシが大繁殖して茅葺きの屋根を食べ、それで屋根が壊れてしまったのです。困った植民地政府はトタンの板を配って屋根を葺くよう指導しました。トタン屋根は確かにイモムシには強いのですが、ボルネオ島は熱帯なので毎日のように猛烈なスコールが降ります。この雨がトタン板の屋根に当たるすごい音のために村の人々が不眠症になってしまいました。

また、DDT を撒いたことで、蚊と一緒にたくさんの虫も死にました。死んだ虫をヤモリが食べ、今度は大量のヤモリが死にました。そのヤモリをネコが食べました。こうして食物連鎖に伴って DDT が濃縮され(生物濃縮といいます)、高濃度の DDT を摂取したネコがどんどん死んでいきました。ネコがいなくなって今度はネズミが大繁殖を始めました。ネズミが増えると今度は別の伝染病が流行しそうになりました。まさに WHO が「自分でまいた種」といったところですが、これを刈り取るために WHO はなんと・・・、14,000 匹のネコにパラシュートをつけて空から撒いたそうです。』

## ほとんどの経営判断は個別に正しい

このお話をすると誰もが大笑いします。お話として出来事を俯瞰的にイメージすると面白いことになっているので当然です(それに 14,000 匹のネコがパラシュートで降りてくるところを想像してもかなり楽しいです)。でも、重要な点は、個別の対策を実行する立場まで視点を狭めると WHO や植民地政府の対策は全て正しいと言えるのです。「ほとんどの経営判断は個別に正しい」というのがポイントで、このため俯瞰的には笑い話としか思えないような経営判断が事業再生の現場では個別大量になされがちです(私も経営者としてかなり DDT を撒いた経験があります)。

このイメージで企業経営を素直に解釈すると、個別の経営判断の可否と企業価値の間に必ずしも意味のある相関性がないという可能性が生じます。生態系としての事業を理解しないでなされる経営判断は企業価値に悪影響(時には非常に大きな悪影響)を与える可能性が高く、反対に、個別の判断が事業の生態系にどのような影響を与えるかを注意深く認識しながらなされるとき経営効率は非常に高まるのではないのでしょうか。

例えば、沖縄のホテルでは資本投下があまく企業価値の増加につながらない事例が少なからず存在します(というより珍しくありません)。あるホテルでは 4 年間にわたって 6 億円もの改装資金を投下しながらイールド(RevPAR)が全く上昇しなかったケースがありました。常識的に考えると 6 億円もの新規投資を行えば企業価値が上昇するのは当然であるべきなのですが、このケースでは 6 億円が(収益を生む)投資ではなく(経済的な見返りが無い)費用として消費されたことを意味します。この事例は経営のバランスのとおり方だけで企業価値にどれだけのインパクトが生じるか(あるいは生じないか)を理解するよいヒントになると思います。

## 「DDT の被害」を受けやすいホテル業

ホテルの経営は一見個別の判断がしやすいという特質があるかもしれませんが、誰でもホテルを利用したことはありますし、そのときに顧客の立場で感じる改善点にはそれぞれ真実が含まれているものです。ホテル経営に関する基本的な手法は体系が比較的整然としていて理解、実行しやすいため、「改善」のために実行すべきことは明らかであるようにも見えます。また、ホテルは経営者不在のまま運営者によって実質的に経営されているケースも多く、運営者としての立場で個別判断がなされる傾向もあると思います。

このような個別の判断は、生態系全体としてみたときに価値を生むとは限らないのですが、経営者の個別判断は往々にして具体的でかつ単独では「正しい」ことが多いため、現場の職員はこのような対応が別の問題を引き起こす可能性を直感的に感じていたとしても反論することが困難です。ホテルの組織がはっきりとしたピラミッド型であることが一般的であるため、現場からの反論をより難しくしている面もあると思います。

## バランスすることのパワー

天秤棒でもヤジロベエでも、バランスする前に必要なパワーといったんバランスした後に必要な力の差は相当なものです。私の個人的な経験ですが、沖縄で事業再生を開始した当初はよく言えば「ハンズオン・マネジメント」、現実には「DDT の大量撒布」で経営的な効果を上げようと相当の試行錯誤と悪戦苦闘を経験し、金融業界仕込みの一日 16 時間労働で大量のエネルギーを浪費することになります。細部にわたり現場を理解し、即断即決で大量の問題に対処しながら長時間働く姿は、東京ではなにかし

ら「デキル男」のイメージと重なりますが、あいにく沖縄ではこんなマネジャーを誰もカッコいいとは思わないのです。

そんな沖縄で事業再生を経験することができたのは非常に幸運だったと思います。私のようなやり方には誰も共感しない事業環境で、過去の自分の常識が役に立たなかったため、全く異なる発想を強いられたからです。紙面の関係でその「超非常識」な発想による事業再生の詳細はご紹介しきれないのですが(もしよろしければ弊社ウェブサイト [www.trinityinc.jp](http://www.trinityinc.jp) をご覧いただければと思います)、結果は驚くべきものでした。方針を180度転換してから3ヶ月もたたないうちに、私のみならず主要な幹部社員たちは従業員に対してほとんど指示を出す必要がなくなりました。私の業務時間もかつての16時間から一日3時間もあれば足りるようになり、一方で顧客の評判、代理店からの評判、地元の評判が急上昇。そしてついには売上と利益も順調に伸び始めたのです。これは個別の問題への対処よりも全体のバランスを優先することで非常に大きな事業効率が生まれた可能性を示唆しています。10倍の成果を生むためには10倍樂をしなければならないということが真実であれば、一つの経営手法として非常に有効な事例となるかもしれません。

## おわりに

事業を生態系として捉え、その全体のバランスをとりながら企業価値を高めていくことが、従来型のマイクロ・マネジメントやハンズオン・マネジメント手法と比較して非常に効率が高いということを実証し始めている経営者が世界的に少しずつ現れているように思いますが、これらの経営者が概して地球の生態系にも事業的な関心を払っていることは偶然ではないような気がします。

【『季刊 事業再生と債権管理』2007年1月号(115号)掲載 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*

## 生態系を理解する

オフィス近くのウォーキングコースは安良波(アラハ)ビーチ、サンセットビーチを通過して美浜アメリカンビレッジの海岸沿いの防波堤を現在開発中のフィッシャリーナ地区まで抜ける往復およそ5キロのルート。毎日表情が違う西海岸名物のサンセットを見ながらのウォーキングは僕の大好きな日課のひとつです。

## テラスレストランとノボリ

このルートは国民年金健康センター「サンセット美浜」のすぐ横を通ります。この施設は第三セクターが経営する(恐らく)複合リゾートで、美浜と言う抜群のロケーションの海岸沿いざっと1万坪くらいの敷地に、プール、テニスコート、レストラン、会議室、宿泊施設を備えた多目的な建物です。特にプールには長さ100mと35mの2本のウォータースライダーが設置され遠目にも迫力満点でシーズン中は地元の家

族連れにも大人気。宿泊施設はこの広大な施設にわずか21室と、民間プロジェクトでは決して叶わない贅沢さです(皮肉ではないです、念のため)。海岸の防波堤に視界を遮られない2階のレストランは、西海岸に面した広めのテラスが売り物のひとつで、視界一面の水平線と、夕暮れ時にはすばらしいサンセットを見ながらカクテルを・・・といったことが似合いそうな雰囲気。テラスにはガーデンチェアとパラソルがセットしてあってなかなかの感じです。

先日のウォーキングのこと、テラスレストランにふと目をやると、昨日まではなかったノボリのようなものが三本四本……。ノボリの文字を読んでみると「年末年始の宴会受付中」という内容でした。ノボリに罪はないのですが、それにしてもこのロケーションの、このセッティングの、レストランの一番眺めのよいテラスに林立するカラフルなノボリ(確か三色ありました)……。

僕の目には確かに違和感のある光景でしたが、半官半民施設では特段珍しいことでもないと思います。このような状態に対して「だから親方日の丸は商売意識が薄い」とか「民間の競争原理が働いていない」とか揶揄されることが一般的なのかもしれませんが、通り一遍の批判よりも、例えば自分がサンセット美浜の経営者だったらどのような行動をとるだろうかと考えることで建設的な意識の使い方ができると思います。

### マイクロ・マネジメントによる対応

「あなたが経営者だったらどう対応するか？」というテーマに対して、大方の人はノボリの撤去を指示するところからはじめるのではないのでしょうか。実際僕もサンマリーナホテルで同じような対応をした経験があります。それどころか、どうせやるなら徹底的に実行しようと思い、まずアシスタントを伴って自ら全館をくまなく回り、客室、基本設備、廊下、公共スペース、屋外、宴会場、レストラン、海浜、調理場などのロケーション別にこのような「ノボリ撤去」の作業リストをこと細かく特定してデータベースの作成を指示しました。具体的には物品の撤去、レイアウトの変更、備品の移動、色の塗り替え、修理・取替え、デザインの変更などを指示する内容で、第一次リストだけでも150項目くらいあったと思います(その後第二次、第三次……とリストが追加されていく仕組みです)。そしてそれぞれの項目ごとに詳細なワークオーダーシートを作成し、そのシートには現場のデジタル写真、責任者の名前、作業に必要なコスト、対応期限を特定しました。作業費用の支出の際に現場が混乱しないように運営予算との整合をとり、ワークオーダーシートの当初見積もりの範囲内であれば年間の運営予算に影響を与えないよう調整を加えました。またプロセス管理として、このデータベースを幹部職員で共有し、ワークオーダーシートには現場からの進捗の報告、経営からのコメント、責任者の承認欄を設け稟議形式で回覧しました。

この管理方法を設計し、実行に移した時は内心満足感を感じたものです。これだけの作業を短期間で構築し、自分のイメージどおりに管理が進み、あとは一つ一つ改善されるのをチェックしていくばかり…。少なくとも理論上は、作業内容、作業場所、責任者、予算、期限がきちんと特定されており、その進捗を管理する仕組みが出来上がっているのです、全く問題なく作業が完了するはずでした。

### アトリウムの窓

150もの作業がリストアップされているものの大半は問題なく消化されていきます。ところが事業の生態系はそれほど単純なものではありませんでした。ワークオーダーの中でもっとも容易と思われた作業のひとつに「アトリウムに面しているレストランの窓を常時開放するように」という項目がありました。レストランの窓際の席にお客様が座ったときに、アトリウムの空気が直接感じられた方が開放感があるので

はないかと僕が思ったのです。今考えると特段重要な指示だとも思えないのですが、当時は個人的な趣味もあり、ホテル全体のイメージチェンジのスタートラインであるという気負いもあり、むしろこのようなことからきちんと実行してほしいと強く感じていました。ワークオーダーシートの稟議の承認も完了し、現場にはその方針が伝わっているはずですが。

ところが、何日たってもなかなかイメージどおりに開放された状態にならないのです。時には窓が閉まっていたり、開放しているときでも完全に開放されていなかったり、時間によって、あるいは従業員のシフトによって状況がまちまちです。直接指示するのも大人気ないような気がしましたが、こだわりもあったため直接現場に指示をしたり、それでも改善されないので責任者を通じて連絡したり。結局この窓が完全に常時開放状態になるまでおよそ4週間かかりました。

### 生態系を理解する

僕にとってこの「アトリウムの窓事件」はなかなかの衝撃でした。少なくとも自分がやろうとしていることの何かが根本的に間違っているのだとはっきり感じました。そして窓を開放するという単純な作業が組織においてなぜこれほど難しいのか考えはじめました。ホテルは長時間体制で仕事をしていますので、大体2~3つのシフトに別れています。加えて全従業員のおおよそ1/3~1/4は常にお休みを取っていますので、どのような情報でも伝達するまでに時間がかかるということもあります。しかし最も重要な点は、従業員には従業員の事情があるということです。例えば、窓を開放していると、夕方のアトリウムでの演奏時には食事をしているお客様の会話がしにくくなったり、アトリウムから風が不必要に吹き込んだり、清掃の後にはうすすらと塩素のにおいがしたり...、その割には窓を開けた開放感といっても知れている、という判断が働いているのです。

つまり、窓が開放されない原因は「従業員のお客様に対する思いやり」だったのです。そのような事情(生態系)を知らない僕は、現場に対してお客様へ不自由を強いる趣旨の指示をしたのみならず、データベースとプロセス管理によって従業員の行動を監視し、更には自らの行動(指示)によって「お客様への思いやりよりも上司からの指示を優先するように」という実質的なメッセージを4週間にわたって伝え続けていたということになります。

サンセット美浜の従業員も「商売意識が薄いから」ノボリを立てたのではなく、商業意識によって、その質はともかくも、売上を少しでも上げたいという責任感においてノボリを立てていたのかもしれないのです。

### 生態系のメカニズム

以上の前提で、現場のメカニズムについての僕の仮説は次のとおりです。たとえば「窓が閉まっている」、「ノボリが立っている」という問題が起こると、私たちはすぐに「窓を閉めるために何をしたら良いか」あるいは「ノボリを撤去するべき」という解決策を考えようとしがちです。この問題は氷山にたとえると海水面の上に見えている先端部分「できごと」です。水面上に見えている「できごと」は生態系のほんの一部であって、その下には「行動パターン」があります。「夕方以降のシフトでは窓が閉まりがち」といったことです。そしてこの「行動パターン」を生み出すのが「構造」です。たとえば、夕方以降窓が閉まりがちなのはアトリウムで音楽の演奏があること、またその音がレストランに響くなどといったことです。そして、以上の前提として意識・無意識レベルの価値観、すなわち「お客様が心地よい環境を提供するために心配りをしたい」という従業員の気持ちが存在するのです。



さて、テラスレストランのノボリの件、「あなたが経営者だったらどう対応しますか？」  
【2006.12.4 樋口耕太郎】

\* \* \* \* \*