

## 第 1 回～第 4 回：サンマリーナ再生

真の革命家は、偉大なる愛によって導かれる  
愛のない真の革命家を想像することは不可能だ チェ・ゲバラ(革命家)

### 1. 始めに疑問ありき

#### 【疑問 1】 人間はどこに行った？ → 嘘だらけの世の中、嘘だらけのビジネス

- ・ テーマパークでの出来事 → 「違和感」 → 思いやりを手段にする現代社会
  - 日本のサービス業の最高峰とされている企業たち → この「違和感」はなんだろう？ → 「嘘」が分かりにくいほど、「いいサービス」とされている？
- ・ コーヒー一杯のオーダーに、「注文を繰り返します」、清掃を開始しながら「ごゆっくりどうぞ」？
- ・ ハワイアンバーガー売り切れ/お薦めはトルティーヤ
- ・ 居酒屋の濃い味付け、「高級」中華料理店の無機質な椅子
- ・ 「商品は赤いランプの下で・・・」 年間200日通っても、顧客を知らないふりをする コーヒーショップ
- ・ 老舗パン屋 賞味期限 90 日のカスタードに 15 種類の仕入先。「こだわり」のカレーパン
- ・ ビデオレンタル、書店、コンビニ・・・ 目を合わせないスタッフ、誰に対しても全く同じ対応、生体反応のない(男性)店員、「いらっしゃいませこんにちは～」

#### 【疑問 2】 高級とは？ 高品質とは？

- ・ 「お金に稼がせる」と、心や人格の伴わないステイタスが生じ、スタッフが「墮落」 → 事業的な悪循環に → 高級と事業力を両立することは可能か？
- ・ 「日本一温かいホテル」は、どうしたら実現するか？
  - 富着村の敬老会、沖縄の結婚式 → 思いやりが「足りない」のではなく、失われているだけではないか？ → 学ぶのではなく、思い出すだけでよいのではないか？

#### 【疑問 3】 経営者は何も知らない、何もできない

- ・ レストランの窓事件(何も知らない)、ロビーのテーブル事件(何もできない) → つまらない出来事だからこそ、本質が姿を現す → 簡単に見えることが機能しないとき、重要な真実が隠されている
- ・ 世の中の経営理論の大前提は、「経営者が最も情報を有し、最も適切な判断ができる」ということだが、本当にそうだろうか？ → (例えば)財務は経営情報のほんの一部でしかない
- ・ 人にしてもらうために、①自分の知っていることを全て開示する、②自分のしたくないことはしない、させない → 「自分が従業員だったら、自分と言う経営者の方針に 100%従いたいか？」、③顧客への思いやりを目的にするために、人間関係を全てに優先する、④従業員を幸福にできない経営者が、顧客を幸福にできるわけがない

## 2. サービス業の三つの難問

### いずれも既存のパラダイムでは解決できない

- ・ ①商品の単価をいかに維持するか、そして、賃金をいかに維持・上昇させるか
  - 資本主義下の事業モデルを突き詰めると、①価格を下げ、②人件費を下げ、③資本集約的に、④シェアを拡大再生産、することしかない → 持続性がない「長期自殺」モデル
  - サービス業と生産性の本質：
    - ◇ 製造業と比較して元々生産性が低い → 「脱工業化」の実態は、製造業の生産性が向上し、価格が低下したことによる(ハジュン・チャン) → 10年でPC価格は1/3 vs. 散髪代
    - ◇ 生産物の質を落とさずに、生産性の向上を図ることが難しい → 弦楽四重奏曲を半分の時間で弾いても、クラスの人数を倍にしても、生産性を向上させず価値を毀損するだけ
    - ◇ サービス業の生産(収益)性を高めるためには、アウトプットの量ではなく、価格の上昇が不可欠 → しかしながら、競争の激しい自由市場において、価格を上げるほど難しいことはない
- ・ ②企業が提供する顧客への「思いやり」も、結局収益という本当の目的のための手段に過ぎない
  - そんな上辺の対応に、顧客は本当に納得しているのか？
  - 従業員の顧客に対する思いやり(心の中)は、経営からは判断不能だが、顧客は一瞬にして見抜く → ①テーマパークの事例：思いやりが手段、収益が目的、②殴られた子供は、それが愛情によるものか怒りによるものかを瞬時に理解する、③慇懃無礼と本当の思いやりを経営的にどうやって区別するか？ ④演出による感動と、真摯な姿勢への感動をどうやって区別するか？
  - 思いやりを(無償の)目的に、収益を捨てる → 演出のない人間関係 → 「生き生きと楽しそうに働く従業員が最大のサービス」と定義する
- ・ ③重要な仕事ほど表面化しない、したがって、現代経営のフレームワークでは、本当に重要な成果を適切に評価する方法が存在しない
  - 会社にとっての最大の利益は、大口のセールスよりも未然に防いだ大事故である可能性が高い → 防いだ本人もその事実を自覚していない(何も生じていないから) → 更に、会社にとって最大の損失は、行動しなかったことによる機会損失かもしれない → 驚くほど大量の仕事が、従業員の善意に基づいて、経営の非管理下で起こっている → 一見目立たない、「一歩引いた仕事」ほど、組織において価値がある
  - 本当の因果関係は目に見えない → 911の被害者数と、その事件によって増加した自動車事故による死亡者数では、後者の方が大きいという統計がある → 飛行機旅行を取りやめて自動車事故で死亡した人は「テロの被害者」でもあるが、もちろんテロの補償は受けられない

### 3. サンマリーナエピソード集：『いま、愛なら何をするだろうか？』

- ・ **人間関係は二種類：利害で接するか、愛で(思いやりを目的として)接するか** → 逆説的だが愛で接する方が、費用対効果が圧倒的に高い
  - 「指示」をしないで人を動かす力(「笑えと指示」せず笑わせる)が、真のリーダーシップ
  - 経営者は、自分以外の全てを変えようとする人種 → 自分以外の全てを変えて生産性を上げることが彼らの常識
  - 世の中のサービスや、企業の思いやりは、結局どんなに言葉を飾っても、利益を生み出すための「手段」に過ぎない → 思いやりを「手段」から「目的」にできないか？ → 演出のない人間関係 → 愛は「火」「化石燃料」に次ぐ、人類が手にする第三のエネルギー(そして完全にエコ)
- ・ **思いやりを目的に：①オープン、②人を変えない(他人の最善)、③自分に嘘をつかない(自分の最善)、を優先する人間関係**
  - 「思いやりを手段ではなく、目的にする」 → これがサンマリーナの「コアバリュー」 → 事業のすべてはそれを形で示したもの
    - ◇ ブランドとは広告でも、ロゴでも、CI でもない、真のブランドとはコアバリューである → ナイキ(偉大なアスリートを讃える)、アップル(情熱を持っているひとが世界を変える)など、コアバリューの明確な企業は、価格を維持し、極小のシェアで最大の利益を得る
    - ◇ サンマリーナでは、企業のコアバリューを社会の最善と一致させた → 最大のポイント
    - ◇ サンマリーナでコアバリューが一瞬にして浸透したのは、それが経営の真実だから → 真実であれば、広告もロゴも CI も不要
  - 従業員からの相談事(人間関係)に対処するため、仕事の方を止める → 経営としてすべきことは、「人間関係のためであれば仕事を止めてもいい」と全社員に明言し、それによるペナルティをシステムから排除すること → 逆に、有形無形のペナルティを残したままでは、全く機能しないだけでなく、「経営者の嘘」を伝達することに
  - 夫婦喧嘩で遅刻して構わない → 風邪で休めるのに、人間関係で休めないのはおかしい
  - 夏のハイシーズンを過ぎた 10 月のエアコン修理 → 「人間関係が最優先」というメッセージ
  - 成果・収益が「目的」の場合、「いま」「人間関係」「顧客の接点」を目的達成のための踏み台(手段)と見做すことになる → 自分が出会う人、接する人たちも「踏み台」に → 人間関係が重要視されない社会に → 人間そのものが重要でない社会 → 天に唾を吐いていないか？
- ・ **自分に嘘をつかない：**
  - 笑いたくないときは笑わなくてもいい → スマイル廃止 → 却って皆が自然に笑顔になる → 「笑え」と言わずに笑わせるのが上司の役割
  - 造園のおばさんが顧客と 30 分ゆんたく → 演出のない会話 → 感動してリピートする顧客 → おばさん自身が、時間を気にせず、ゆんたくを楽しむことが最大のポイント → 時給 680 円、30 分当たり 340 円 → この顧客が家族 4 人で 3 回リピートしたら 150,000 円 → 演出のない、嘘のない、人間関係に勝る収益率は存在しない
  - 沖縄の結婚式、恩納村富着部落の敬老会 → ホスピタリティって何だ？ 従業員に何を「教育」しようとしているのか？ → 実はあるがままで完璧では？ → JAL の研修システム廃止 →

- 「ありのままのあなたを評価します」、「あなたに不足しているものはありません」というメッセージ
- やりたくないときはやらなくて良い、期限を決めて仕事をしなくて良い、やりたい人がいないプロジェクトそのものを延期
  - 「時間と気持ちに一番余裕のある人が、一番優しい人」
- ・ **部下と上司の機能逆転**： 経営者は「何も知らない」「何もできない」という大前提 → 上司ができることは、「部下の役に立つこと」しかない → 実質的に上司と部下の役割を逆転 → 正社員はパートのため、課長は社員のため、役員は管理職のため、社長は役員のために働くということ
    - 部下のために働くためには、部下を知らなければならない → 「聞くと言うこと」が上司にとって最も重要なクオリティに
    - 上司の仕事ありき、部下にその仕事を分担する → 部下と現場ありき、上司はそれを支える
    - 上司の「チェック」作業(部屋の清掃確認、皿の汚れの確認・・・)の意味：
      - ◇ 【成果を目的とした場合】 部下のエラーを見つけ、指摘し、改善を促すため → エラーの発見名好ましくないこと
      - ◇ 【人間関係を目的とした場合】 二人で補い合うため → エラーの発見は、二人の共同作業が機能している証拠として喜ぶべきこと
  - ・ **オープンであるということ**： 全面開示は、開示そのものよりも、行動自体に本質がある
    - 開示とは、嘘がないことを行動で示す行為 → 人に正直であるために、なによりも自分に正直である必要がある → 人事を開示することで、経営幹部の真剣味が高まる → 開示は「自分が変わる」ことの宣言 → 行動によって、メッセージの内容よりも、メッセージの真剣味が伝わる
    - 3つの開示レベル → ①財務の開示、②人事情報の開示、③原価の開示
    - 開示することで、組織の問題の過半は消滅する
      - ◇ **基本給**： 人事考課は金額よりも公平感が鍵（金額による公平は必要条件ではない）
  - ・ **経営者の視界はゼロ**： 社長は舞台の上でスポットライトを浴びている俳優のよう → 上司が部下のおべっかを見抜くことは殆ど不可能 → 上司が部下を正確に評価することを期待して経営を行うことは、あまりに合理性のない経営管理方法といえそう
    - 半面、部下は上司の真意と人間性を意図も簡単に見抜く → 経営が組織的に実行すべきことは、従業員の信頼に足る社長が(あるいは人事担当者が)、全ての社員と直接対話する時間を取れば良いだけの話 → そして、部下が声を上げるに足る信頼を勝ち取るには、厳密な意味での「言行一致」がすべて → 小さな行動の積み重ねによって、彼らの人生の怖れを取り除く
  - ・ **「聞く」ということ**： 250 人に面接するため、1 ヶ月間+α、面接以外の仕事を殆ど停止 → 仕事には「優先順位」があるだけで、「忙しくしている」人はいても、もともと「忙しい」人など誰もいない → 「時間がない」というのも、「他に優先順位の高いことがあります」という意味 → 従業員に伝えたいメッセージは、「私はあなた方を(社長業よりも)優先しています」 → そして、経営論における優先順位は、経営合理性によって決定されるべき → 人間関係を最優先するのは、最も効果の高い経営作業であるため → 結果として、サンマリーナにおいては僕の労働時間のほぼ 9 割が、広い意味での人事関連に



- 250 人のひとりひとりに直接メッセージ → 一見非効率 → 伝えるべきは内容ではなくメッセージの本気度 → 効率の概念が変わる
- 正社員と面接すると、管理職が変わる → パートと面接すると、正社員が変わる → 業者さんと面接すると、パートが変わる
- 埋もれた人材に光をあてる、その人の人生をその人の目線で理解し、共感する → サンエーのレジの袋詰め
- 聞くということは最大の事業 → (一見つまらない)人の話を 10 分「聞く」ことは大仕事
- 自分の話を 1 時間「聞いて」くれる人、この世に何人いますか？ → 聞いてほしい質問をしてくれる人はいますか？ → 1 人いれば幸運？ → 人の話に心から耳を傾けるだけで、そのかけがえのない「1 人」に、誰もがなれる
- クレーム顧客の唯一の目的は、「自分の話に真剣に耳を傾けてもらいたい」ということ → 「解決しよう」と思わないこと
- ・ **メッセージの伝達**： 言行一致(正直なビジネス)のためには、自分の行動が発するメッセージや、自分が発する言葉の意味を再考する必要がある → 「従業員の意識が変わらない」、「理念が浸透しない」と悩む経営者は、まず自分の言動を注意深く振り返るべき
  - 「自分の行動の意味を理解する」ことは高度に知的な作業 → リーダーシップには知性が重要である所以 → ただし、本当の知性は思いやりに基づくもの
  - 複雑な生態系から、シンプルな本質を導く → 機能するメッセージは常にシンプル(ピカソのデッサンのように) → 最大ポイント 3 つ、できれば 1 つに(「いま、愛なら何をするか?」) → ひとつの本質に辿り着くために、死力を尽くして考え抜く
  - 伝えるべきは「内容」ではない → 「メッセージが本当である」ことを行動と態度で伝える
- ・ **オーバーブッキング**
  - 天国と地獄のお話 → 1,000 万円の費用削減 → 1 億円の売上、7,000 人の顧客に該当
- ・ **エステサロンの増改築計画** → テナントで入居している個人事業主 → 「自分が社長になったとイメージして、1.8 万坪の全てを対象に、新規事業の絵を書いてください」 → 「自由に発想してもいい」、「ホテルは皆のもの」、「我々は何でもできる」、「社員・非社員の別は存在しない」というメッセージ
- ・ **性善説の経営は可能か?**
  - UG(Undesirable Guests)の廃止 → 「人を疑わなくていい」というメッセージ ← もちろん最大損失額は計算の上(知れている)
  - 顧客の発言は 100%正しいという前提で接する(おつりはその通りに出す) → 顧客を疑うくらいなら騙されるよう指示 → 問題が起こるかどうかわからず議論するよりも、特に人間関係に関するものに限っては、問題が起こるまでまず、実行してみる → 現実には問題はまず生じない → 万一問題が生じたとしても、その最大被害額を想定し経営者が覚悟しておけばいいだけ
  - 高校生の小銭ドロボウ → 「自分の息子だったら？」 → 部長会の議論が教育哲学に及ぶ
  - 修学旅行生を叱るホテル → ただし、子供はそれが立場で怒っているのか、愛情で怒っているかの違いをはっきり見分ける
  - 交通刑務所で 6 ヶ月服役 → 本人が希望すれば、当然復職 → 家族を解雇できない
  - ホテル業界は犯罪が多い? → ロッカー荒らしの調理師 → 問題をオープンにし、公的に対処

し(警察は積極的に呼ぶ)、人に謝り、仲間が受け入れれば復職 → このケースでは退社

◇ 割れ窓理論 → 人間関係を改善することで犯罪発生率解消へ

#### ・ 社長面接でのエピソード

- 育児休暇復帰後のお母さん(総務担当) → 終業時間間際になると、子供の迎えが心配になる → 勤務時間を 30 分前倒し → 労働意欲が根源的に変化する → 経営からは「あなたの不安を取り除きたい」というメッセージ → 「モチベーションマネジメント」「目標設定と進捗管理」「成功報酬」「評価制度」「研修制度」で本当に人の意欲は高まるのか?・・・労働生産性って何だ?
- 地下の有線電話の設置希望 → 家族と子供の迎えなどの相談 → 地上に出て携帯を使うと、持ち場を離れて迷惑をかける、という配慮から
- 業者さんと面接 → 正社員・パート・業者・・・と続く負の連鎖を断ち切る
- 調理助手のおばさん(60+歳)、10 年間パート職員、独身、身寄りなし、一人暮らし、車なし、サンマリーナの近くのマンションから徒歩通勤 → 「わたしはいつまで働けるのですか?」 → 実質的定年制の完全廃止 → 72 歳の嘱託を新規採用、最高齢 74 歳を評価 → 「いつまでも働けます」というメッセージ

#### ・ 結果

- 仕事の 90%が人事関連に → 「人間関係の向上が企業価値を高める」のであれば当然のこと
- 上司が部下に指示することがなくなる。経営が(とても)暇になる。
- 従業員からビーチパーティーに呼ばれ雑談 → 厨房で一日シェフ(丁稚)として働くことを提案される → 厨房は大いに盛り上がり、経営的には組織の底辺から物事を見るまたとない機会 → 料理のメカニズムを理解する
- ブセナより良い!という顧客のコメントが増える
  - ◇ 人間関係を変えただけで、「きれいな施設」、「おいしいレストラン」というコメントが増加
  - ◇ まんべんない部門に対して好意的なコメント
  - ◇ コメント数そのものが激増 → 新規採用の社員の感想、「顧客コメントの多いホテルですね」
- ブーゲンビリアの盆栽「時価 100 万円」× 2鉢を地元の人が持ち込み → 「ホテルに飾って欲しい」 → 人間関係が「簿外資産」をもたらす
- 10 年以上実質的に赤字のサンマリーナが、1 年足らずで経常利益 1.3 億円、営業 CF2.3 億円の超優良企業に
- 7 年近く経った今も、かつてのサンマリーナの社員がやってくる → またあの経営を実現

#### ・ 個人的な積み残し

- 生ビール「900 円」 → 問題を直接指摘せずに対処するためには? → 「UFO キャッチャー」
- 原価の開示(開示の第三段階)
- 「究極のホテル」を沖縄に
- 事業再生が成功するほど高値で売却される → 資本の論理をいかに解消するか

## 4. サンマリーナの人事

- ・ **肯定するということ、不足しているものは何もない**：サンマリーナのオーナーは 3 代目 + 数知れぬ総支配人 → 創業以来、経営の一貫したメッセージは、「お前たちは不足している」 → 社会はわれわれを否定し続けている
- ・ **企業価値とは**：
  - ゼロから生み出すものが付加価値である → 自分の事業がゼロから生み出しているものはなんだろう？なぜゼロから価値が生まれるのだろうか？（「100→110」に見える取引は、より本質的に「100→100」+「0→10」から構成されている） → 人間関係こそ（のみ）が付加価値の源泉である
  - 価値でないもの：実績ではない（実績＝過去は現在の価値になり得ない）、収益ではない（メガネ21）、バランスシートではない（人・顧客・人間関係、すなわち大半の資産は簿外にある） → **企業とは人間関係である** → したがって、人間関係を向上させることが企業価値を高める
  - 「企業」とはなにか？ 例えば、従業員をレイオフして「企業」を守ったことになるか？ → 船長は最後に降船（もっとも先に死に行く）するのが常識。経営者が初めに「死なない」理由は何か？
- ・ **生産性を考える**：人を暇にすることが最大の生産性を生む → 10 倍楽をしなければ、10 倍の生産性を生み出せない → 人生が 10 倍楽になれば、人に 10 倍やさしくできる → 人に 10 倍優しい従業員は、10 倍優しい顧客を引きつける → 楽しげなウェイトレスが最大のサービス → 時間に余裕のある者が最も人に優しい
- ・ **考課の本質**：本質的に重要だと思えるもの以外の全ての評価項目を捨て去る → **多くの情報から選別** → 複雑なものは機能しない、簡単なものでなければうまく行かない
  - **(1)人間的な成長、(2)どれだけ人の役に立ったか** → この2つの基準だけで、評価、昇給、昇進、賞与を含む全ての人事考課を行う → 建前でも、言外の意図があるわけでもない
  - この基準だけで人事考課を運用してみると良くわかるが、一見曖昧にみえるこの基準が、実用的かつ効果的 → 誰が「A」かは、みんな既に知っている → 通常それを知らないのは社長だけ
  - 評価はシンプル「S・A・B・C」のみ → あまりに多い評価項目は自分じゃないみたい
    - ◇ 人事評価の運用に際して効果的だったのは、社員のおよそ 95%が A または B という、これ以上シンプルにしようがない「(実質的な)二段階評価」を導入した点 → A は A、B は B
- ・ **投資としての人件費**：人事は費用ではなく投資 → 費用から投資へと視点を変えることで、人件「費」は「人材」という簿外資産に転換する
  - 「投資としての人事」は、従業員の将来をイメージする、ダイナミックで、創造的な作業 → 成果の上昇した人材を評価することは、ある意味誰でもできること → このような人事は投資ではなく、単なる観察に過ぎない → 将来の成長に投資するということは、その人の現在の顕在能力を超える報酬を「今」支払う（投資）ということ → 能力よりも高い報酬を支払うことの合理性 → 反面、投資であるゆえに、一定数は失敗すること（期待した成長が実現しない）をあらかじめ覚悟する
  - 人事考課の「意味」が変わる → 成果の査定ではなく、投資案件（人）の発掘と成長の促進 →

- 人事が最高の楽しみに → 「人はマイナスではなくプラスの存在」というメッセージ → 部下の成長は上司の大きな喜び
- 人件費を「限界まで上げる」ことを重要経営課題に → 従業員の現在の給与では、いい食事を経験することも、海外旅行に行くことも、リゾートに泊まることもできない → 「給与を上げるために何が必要か」を基点に、逆の発想で経営の全てを見直す
- ・ **企業理念と合致した人事考課：** → 人事考課とリンクしない企業理念は機能しない → この単純な原理を実行している企業は殆ど存在しない → 企業理念を人事考課で担保する → 理念を考課する
- サンマリーナの場合、「事業の唯一の目的は、他を利する(人の役に立つ)こと」と規定 → 目的であるということは、それが無償であるということ(それが目的ということの意味だから)
  - 上司としての唯一の仕事は、人の役に立つこと → 「人の役に立つこと」が考課基準に
- ・ **浸透ということ：** 人事考課の詳細は従業員が完全に理解しなくても十分以上に機能する
- 「常識的」に、人事などに関する経営方針は、従業員に周知徹底し、経営の意図が十分に理解されなければ十分な効果が生じないというのが常識だが、どうやらそうとも限らない
  - 導入した月から絶大な効果 → 解任直後から評価暴落 → 「顧客にはすべて伝わる」

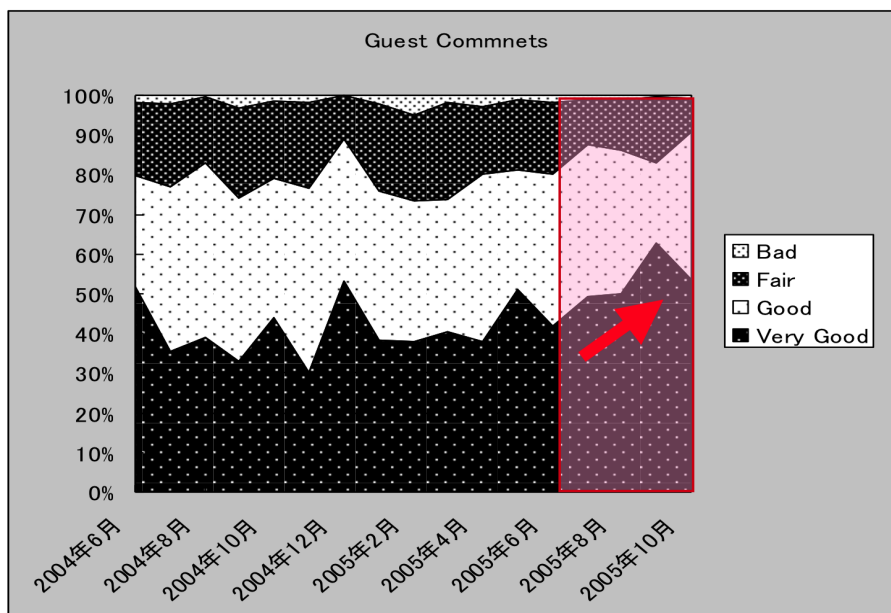


## 5. 本当に大事なこと

- ・ 思考実験： 会社を永遠に経営できるか？ ▶ 事業の本質を考えるために有効な質問
  - ◇ 最低限、投資額を残存耐用年数の税引き後利益で回収すること(30 億円を 20 年間で≒1.5 億円/年) → そのためには…
  - ◇ → 価格を継続的に維持・上昇させること
  - ◇ → 質を上げること → 本当のサービスとは何か？ 高品質とは何か？
  - ◇ → 追加的な資本を極力使わないこと
  - ◇ → 人の生産性を飛躍的に向上させること
  
- ・ 立体的世界観(生態系)で捉える → 事業はルービックキューブ
  - ◇ 資本の回収を考える → 古いホテル、高く売却されたホテルはよりハードルが高い筈
  - ◇ 単価の上昇を考える → 稼働率の低下をなによりも怖れる経営者 ▶ 一方で、稼働率100%を超えることができないサービス業では、単価の上昇を実現しなければ、生産性を上げることができない
  - ◇ 質の向上を考える → そもそも経営者は、高品質を定義できるだろうか？
  - ◇ 生産性を理解する ▶ 資本を使わず、より短時間の労働で、より高い単価を、より長い期間反復すること → 資本ゼロ、資産ゼロ、原価ゼロで利益を生むことができるか？
  - ◇ 労働分配率を増やすことを考えていない → 低賃金の最大の原因
  
- ・ 資本の論理に翻弄される事業
  - イシン・ホテルズに 60 億円で売却 → 年間税引き後回収額が 3 億年に倍増 → 従業員の将来利益を資本家が懐に → 人件費削減、現場のモラル低下 → やがて破綻？ → この問題にブレイクスルーは存在するか？
  - トリニティの経営受託という、「ゼロコスト資本」のコンセプト
  
- ・ ホテル経営の根源的問題 → 誰も「事業永続」を前提としていない → 潰さない経営の不在
  - 企業価値を高める行為と、収益を上げる行為は、似て非なるものである
    - ◇ この二者を区別する経営者は世の中に殆ど存在しない ▶ 両者が混同されることによって、著しく経営が非効率になっている
    - ◇ 一般的な経営者が行っている、経営判断の大半は収益を上げるためのものである

## 6. 事業再生のメカニズム

- 顧客満足度・リピート・収益のパズル



新・人事考課導入前年同月 6ヶ月間の顧客満足度

	大変よい	良い	普通	悪い	
顧客評価	37%	41%	20%	2%	
	×	×	×	×	
推定リピート率	70%	40%	10%	0%	
	26%	16%	2%	0%	▶ 44%

新・人事考課導入(2005年7月1日)後6ヶ月間の顧客満足度

	大変よい	良い	普通	悪い	
顧客評価	53%	34%	13%	1%	
	×	×	×	×	
推定リピート率	70%	40%	10%	0%	
	37%	14%	1%	0%	▶ 52%

ホテル業界には、70・40・10・0 の法則といわれる、リピート率の目安が存在する。顧客が「大変満足」、「満足」、「普通」、「悪い」、の 4 段階評価を行うとき、その顧客が次の機会に当該ホテルをリピートするパーセンテージを表している。したがって、「大変満足」の比率を高めることが、収益性により直接的に影響する。

サンマリーナの顧客コメントの比率はそれぞれ、37%・41%・20%・2% から 53%・34%・13%・1% へ推移 ▶ 「70・40・10・0」の法則を当てはめると、加重平均リピート率は **44.3%→52%へ 7.7%上昇** ▶ 5%のリピーター増加は、利益を 25%~125%増加させる(5%のリピート顧客が収益を倍増する法則) ▶ 7.7%の顧客維持によって、利益が 38.5%~190%(最大 3 倍近く)上昇する可能性がある

- ・ サマリーナ買収当初の生態系： 解決すべき 3 つの問題
  - 前オーナーの相次ぐ「合理化」によって、現場は**深刻な人員不足** → 長期間に亘って待遇が凍結 → 負担の増加と現場に関心を払わない経営 → ゴマスリが登用されまじめな社員が馬鹿を見る組織 → モラルの低下
  - **人員および人件費**を増加させることは現実的に困難 → 新規採用もコストと時間がかかり、低賃金と労働環境の悪化が口伝に伝わり募集をかけてもなかなか人が集まらない状況
  - 10 年以上赤字が継続し、建物は築 20 年を経過 → 残存耐用年数(20 年)で、投下資本(30 億円)を回収するためには、最低でも**年間 1.5 億円の税引後利益**が必要 → 税引前経常利益では約 3 億円が必要 → 資本を使わずに生産性を飛躍的に上げるためには？
  
- ・ 高単価(高品質)・低稼働戦略に舵を切る → 宿泊者数、**約 1 万人減** → 1 万人の顧客を手放す覚悟がありますか？ → 1 日あたり 29 人、13 室の稼働低下 → 従業員約 13 人の労働量に相当する業務負担を軽減 → 13 人の人件費相当額=2,500 万円の費用対効果 → 事業再生の入り口ほど、活発な再投資が有効 → 「何かが大きく変わっている」という感覚を途絶えさせないモメンタムが成果を導く (更に、オーバーブックの件でも **7,000 人**の対応をセーブ)
  - 2,500 万円の再投資は、単純に 250 名の従業員の年俸を 10 万円増加するための原資に使える
  - 昇給年 2 回、決算賞与を含む賞与年 3 回

	2003	2004	2005	変化率
経営主体	スルガ コーポレーション	3月より 経営開始	年末にて 辞任	
稼働率	<b>84%</b>	81%	<b>78%</b>	↓8%*
客室単価	<b>14,700</b>	15,500	<b>16,200</b>	↑10%
イールド*	<b>12,300</b>	12,500	<b>12,544</b>	↗2%
来泊者数	<b>154,100</b>	149,400	<b>143,400</b>	↘
客室売上	<b>898,500</b>	912,500	<b>915,700</b>	↗
料飲売上	<b>644,400</b>	629,200	<b>601,400</b>	↓
総売上	<b>2,073,200</b>	2,085,600	<b>2,021,800</b>	→
営業利益	<b>17,600</b>	57,800	<b>108,305</b>	↑
経常利益	<b>-31,500</b>	14,200	<b>127,500</b>	↑
営業CF	<b>34,800*</b>	170,500	<b>232,700</b>	↑

\* 2003 年と 2005 年の稼働率の差(84%－78%)は 6%ですが、78%から 84%への変化率((84%-78%)÷78%)は **8%**。「イールド」は客室単価と稼働率を掛け合わせたもので、「一部屋一日あたりの売上額」に相当し、この額に部屋数と営業日の 365 日を掛けると客室売上額になる。通常、稼働率と、客室単価は一方が上がれば、他方が下がるという関係にあるため、「イールド」によって一部屋一日単位あたりの売上が「差し引き」でいくらになるか、が把握できる。ここでは、10%(客室単価上昇分)-8%(稼働率変動分)=2%(差し引きイールド上昇分)という関係が成立し、稼働率が下がっても、その分を上回る単価の上昇が実現できれば、差し引きの売上(イールド)はプラスになる、という事例を示している。

## 7. 補足と解説

### ・ サンマリーナホテルの人事：

- 私がサンマリーナホテルの経営を担当したのは、実質的には 2004 年から 2005 年 11 月いっぱいまでの約 1 年間です。昨日の講座でご紹介した経営的試行錯誤の後、2005 年の 7 月 1 日にそれまでの人事考課システムを全て破棄して、新しい人事考課基準を導入したときの原本が、サンマリーナホテルの「人事考課に関する経営方針」です。2005 年の 6 月に約 4 週間かけてまとめ、全社員に配布すると同時に、従業員食堂や総務課のオフィスにも大量のコピーを置き、出入りの業者さんや外部清掃担当さんを含め、関心をお持ちの方には、社内外を問わずどなたでもお持ち頂けるようにしました。お読みになるとお解かり頂けますが、内容の全ては従業員のよりよい人生に寄与することを目的として構成されています。
- ある心理学的分析によると、人間の感情は突き詰めると二種類、愛と恐れ(不安)、からのみ成立っており、両者は共存しないと言われています。すなわち、人は愛を感じていないときは常に恐れと不安の中に存在し、逆に、人が愛するためには心の恐れを取り除く以外の方法はない、ということを示唆しています。サンマリーナにおいて経営の重要な役割の一つは、彼らの仕事と人生に光をあて、従業員の声に耳を傾け、小さいけれども重大な悩みを理解し、経営ができることから誠実に対処することで、従業員の恐れを取り除くことでした。心の中から長年の不安や恐れが取り除かれることで従業員の人生が豊かになれば、人に対して優しく接する余裕が生まれ\*(1)、それが顧客に限らず、ホテルに関わるすべての人に伝わり、企業価値は自ずから最大化する、という前提に基づいて人事考課基準を構成していますので、経営が従業員に対して何かを求める(恐れによってコントロールする)内容が一切含まれていません。

\***(1)** 「人が人に優しくするために最も重要な要素は、性格よりも教育よりも、気持ちに余裕があること」、という心理学的な調査(90 年代に米プリンストン大学でなされた)が存在します。関連する記述は[こちら](#)(「善きサマリア人の実験」)をご参照下さい。もともとの引用は、マルコム・グラッドウェル著『なぜ、あの商品は急に売れ出したのか』高橋啓訳、2001 年 6 月、飛鳥新社、によります。本書は、『ティッピングポイント』、『急に売れ始めるのにはワケがある』など、異なる題名で何度も出版されていて紛らわしいのですが、内容自体はしっかりしていて、アメリカでは有名なベストセラーです。

### ・ ディズニーのケーススタディ：

- ディズニーのケースに関しては多くのご質問を頂きます。念のために申し上げますと、私はディズニーのサービスの在り方を批判しているわけではなく(もっとも自分だったらそのような経営はしません)、それどころか、その状況において私は十分すぎることをしてもらったという認識を持っています。ディズニー従業員の好意溢れる顧客対応は、我々の社会では問題にされどころか、サービス業のモデルとして各所で賞賛の対象であり、100 人の顧客に問えば、おそらくほぼ 100 人がそのように回答すると思います。しかしながら、(仮に私の経験が一般化できるとして)顧客(私)が「嘘によって小さく傷ついた」のは事実であり、その原因を探ると、ディズニーの現場における「思いやり」は、スムーズな運営という(隠れた)目的のための手段に過ぎず、我々の社会で「最高水準」といわれているディズニーのサービスが、やはり「嘘」で成り立っているからと言わざるを得ないのです。
- 以上の問題を経営的に考えると、第一に、目の前の従業員や組織の責任者に対して、「嘘」をつくなどと言うだけでは何の解決にもなりません。「嘘」がないことに越したことはありませんが、それを事業の現場から排除することはそれほど単純なことではないからです。この問題の本質は、1コマだけ「不揃いな」ルービックキューブのように、部分的な対処だけでは到底解決不能な、大きな事業の生態系全体の問題であるという点であり、現場の従業員が簡単に治癒(従業員一人の力



で、事業の生態系から「嘘」を排除し、「私」という顧客を完全に満足させること)できることではありません。

- 第二に、大半の経営者はこれが経営上の問題だという認識を持たず、それどころか、多くの場合このような「問題」の存在すら認識しておらず、現場に対して構造的に解決不能な「問題解決」(より正確には、あたかも問題が存在しないかのごとく、平穩に運用すること)を要求し続けています。
- ここでのポイントは、事業の一部に絆創膏を張るような、すなわち「症状」に対処するだけでは、事業や社会の根源的な治癒に何も寄与しない、ということです。仮にディズニーがこの問題に本気で対処しようとするれば、それは彼らの事業の大半を再構築し、全く異なる経営バランスを模索する必要が生じると思いますし、それこそがサンマリーナで起こったこと、そして、本講座の重要なテーマなのです。

#### ・ 思いやりを目的にする\*(2):

- 「これほど非常識(に思える)経営転換を決断できたのはなぜか?」との質問をよく頂くのですが、この問いを逆に考えてみたらどうでしょう? すなわち、人間にとって愛を事業の目的としないことの方が不自然だということはないでしょうか。例えば、小さな子供は誰でも親に対して無償の愛を提供する存在であり、私たちは一人の例外もなく愛情本位で人生を歩み始めます。人間にとって愛することを人生の目的とすること、そして、事業の目的とすることは本当に困難なことなのでしょうか。サンマリーナのケースにおいて本当に問うべきことは、なぜ私が「愛の経営」に転換したか?ではなく、なぜ社会の大半の人々が愛を目的としていないのか?かも知れません。まして、事業的成果が見込まれるのであれば、思いやりを事業の目的にしないことの意味は何でしょう? 実際、社会の重大な問題の大半は、人が愛と別のものを優先したことに起因しているように思えます。そうであれば、我々の社会が愛を目的としていないことの原因を掘り下げていくことで、社会の根源的な問題を特定することができるかもしれません(次回以降の講義をお楽しみに)。

**\*(2)** 私の言う「思いやり」とは愛のことです。すなわち、①オープン、②人を変えず、③自分に嘘をつかない、…つまり、自分と他人を自由にすること… 人間関係のことで、この三つを同時に満たすとき、「利己的かつ利他的」な生き方と人間関係が生じます。他人の利害と自分の利害がひとつになるということであり、有名なアメリカの心理学者、エイブラム・マズローは、この状態を「シナジー」と呼んで定義しています。更に、これは持続的な社会が成立するための必要十分条件であり、「自己」の定義が全人類に拡大するという意味もあります。

#### ・ サンマリーナ経営の背景:

- サンマリーナの「愛の経営」は、直感的に生まれ、経営者の生き方の選択として実現したものでありながら、経営科学的、心理学的に合理的な説明が可能です。当時の私の発想を辿ると、
- ① 資本集約的なホテル事業に 30 億円を投下した後、このホテルを「永遠に経営する」という前提で、ホテル業界や社会一般の「常識」に捉われずに事業を一から見直しました。すると、建物が朽ち果てる残り 20 年間で(躯体の耐用年数を 40 年、私がホテルを取得した時点で既に築 20 年が経過していたことを勘案したときの残存期間です。)、最低でも投下資本の 30 億円を税引き後の利益で回収しなければならない、すなわち、年間 1.5 億円の(金利支払前)税引後利益を、大きな資本をかけずに実現しなければならない、という最低収益基準が明らかになります。年間 1.5 億円の税引き後利益を得るためには、法人実効税率を 40%とすると、ホテル事業が存続するという最低条件を満たすために、最低でも 2.5 億円の(金利支払前)税引前経常利益が必要ということになります。沖縄で経常利益が 2.5 億円を超えるホテルは、数えるくらいしか存在しません。



- ② 「お金の力に頼らず」1.5 億円の税引後利益を実現するために、ホテルが利益を生み出す方法は、(i)稼働率を上げるか、(ii)単価を上げるか、(iii)費用を削減するかの三つしかありませんが、企業を永続するという前提で考えると、単価を上げるという選択肢しか残らないことが分かります。単純な発想ですが、稼働率を上げ続けることも、費用を削減し続けることも不可能であるためです。逆に考えると、単価を下げ稼働率を上げ、人件費を中心とした費用削減によって利益を捻出する方針を採る経営者は、企業の永続を全く考えていないということになります。…実際、金融主導で買収されたホテルの全ては転売目的で、目先の利益を捻出した直後に転売され、疲弊した従業員とともにババ抜きのパパは次の投資家にたらい回しにされ、従業員は疲弊し、サービスと商品の質は低下し、ひいては観光地全体の質が劣化し続けています。
- ③ この現実に対抗し、ホテルを転売から守り、事業の質を高め、嘘のない経営を実現するためには、多くの追加投資を行わずに、単価を継続的に上昇させる必要があります。結局、人の生産性を飛躍的に上げる以外の選択肢はありません。ところが、単に単価だけを上げるだけでは、この激しい競争環境において、顧客を大きく(単価の上昇分以上に)減らすだけの結果となり、著しい収益の低下をもたらすことは明らかで、本質的には「価格」以上に、商品とサービスの「価値」そのものを大きく上昇させることが必要条件となります。ここから、愛のエネルギーによって人間関係の接点を改善することで、お金と資源と時間を使わずに労働生産性を生み出す他はないという認識に至ります。
- ④ そのためには、常識的な発想を捨て、資本主義的経営観のちょうど正反対の発想に活路を見出す以外にないと感じ、成果主義を全廃し、経営から嘘を廃し、従業員をコントロールすることを手放し、人間関係を最優先する経営を実行することになります。
- ⑤ 私はホテル運営の素人でしたが、恐らくそれゆえに、「高級なものほど慇懃無礼に感じる」現在のサービス業のあり方に素直な疑問を投じることができたかも知れません。事業再生の現場で私が直面した三つの問題は、第一に、サービス業の現場における従業員の「思いやり」は、どんなに言葉を飾っても、結局利益を上げるための「手段」に過ぎず、その隠れた「嘘」が顧客を小さくしかし頻繁に傷つけるのだ、という私なりの結論に達したこと、第二に、従業員・顧客・業者などを含む、経営環境の一切を可能な限りコントロールすることで生産性を上げようとする現代経営の常識が沖縄の風土においてまるで機能せず、その合理性にそもそもの疑問を抱いたこと、第三に、いわゆる成果主義人事考課制度では、現場を支えている人たちの無数の善意や、大きなトラブルを未然に防ぐ機転など、本当に大事な仕事を評価することが不可能だと感じたこと、です。
- ⑥ この問題を解消するためには、「手段」であることが常識となっている「思いやり」を事業の「目的」にする必要があると考え、それまでの「目的」、すなわち売上目標、収益目標、顧客満足度、成果主義を文字通り完全に廃止し、サンマリーナホテルでは、全ての人事考課基準を、①人間的な成長と、②どれだけ人の役に立ったか、の二点に集約しました。人間関係を全てに(仕事よりも)優先し、「最も質の高いサービスとは、最も幸福かつ正直な従業員の在り方そのものである」と再定義して運用したところ、私自身の想像を超える莫大な利益が結果として生まれ、短期間で事業再生が実現した経緯があります。

以上の論点についての詳細は、「[トリニティの人事論](#)」を参照下さい。

・ 資本の論理と事業経営：

- 資本主義社会の企業経営では、「企業の成長(を通じて従業員の報酬が増えること)が従業員を幸福にする」と謳われることが多いのですが、第一に、「支払う金額が多くなるだけ従業員が幸福になる」という単純な前提は甚だ疑わしいものです(後の講義で詳しく議論します)、第二に、それ以前の問題として、多くの企業は、従業員の報酬削減と負担増加によって収益を辛うじて維持しているのが実態です。経営者がどのように言葉を飾ろうとも、企業が従業員を幸福にしない最大の理由は、それが企業の目的ではないからでしょう。
- このような現状に対するアンチテーゼとして、なによりもまず、より良い人間関係の実現を最優先し、従業員の幸福そのものを企業の目的にすることで企業価値が最大化される、という仮説の実証実験がサンマリーナの経営であり、(少なくとも特定の条件下では)それが可能だけでなく、飛躍的に高い生産性と、ひいては多額の資本投下を伴わずに破格な収益性を生み出すということが証明されたこととなります。
- しかしながら、短期間で収益が生まれたがために、当該ホテルは僅か 2 年で倍の価格で(イシホテルに)売却され、私はこの売却に反対したために解任されたエピソードをご紹介しました。前述の通り、当初私が取得した 30 億円の簿価は、物件の実質耐用年数が終了するまでの 20 年間で投資額を回収するために、年間 1.5 億円の税引後利益が必要という計算(30 億円÷20 年=1.5 億円)ですが、「資本家」が 30 億円の売却益を手にした後、一夜にして新・資本家の投資簿価は 60 億円になり、事業から回収すべき税引き後利益は 3 億円に倍増します。このとき資本家が手にした 30 億円は、あたかも資本家のモノであるかのごとく売買されていますが、本来従業員がこれから何十年も努力を続けて生み出すキャッシュフローの現在価値である、という本質は問題にもされません。…そして、この原理は、一般的には事業の成功とされている、上場による資本回収であっても全く同様にあてはまります。関連する議論は、「[企業最大の費用は人件費ではありません](#)」を参照下さい。
- サンマリーナのその後ですが、ケースでご紹介した社員の殆どは、新オーナーの経営に代わってからことごとく(実質的に)解雇されました。私が解任された直後から状況は一変し、あれほど輝いていた組織が、その数ヵ月後には見る影もない状況だったと理解しています。結局全ては人間関係であり、その根源的な理念が消滅した瞬間に、その事業の本質は変質するのだと思います。
- …新オーナーを批判することは簡単ですが、これが他のファンドや投資会社であったとしても、事情は殆ど変わらなかったでしょう。私が過去長らく資本の論理を駆使してきた経験上、彼らがそうしなければならぬと考える理由も理解できるからです。私はこのような体験をきっかけに、転売目的でホテル事業に大量の資本が投下され、いわゆる資本の論理に翻弄されることで、事業の現場と従業員が傷つき続けている現状(ホテルに限りませんが)をいかにしたら改善できるのかということについて考え続けてきました。その答えは、少なくともファンドや上場など、資本を軸とした「再生」が答えではないということです。転売によるエグジットは資本家にとっての「成功」なのかも知れませんが(もっとも、そのような事例すら沖縄には殆ど存在しませんが)、より高い簿価で売却されたホテルは、その翌日から更に高い資本回収額を、同じ事業から賄う必要が生じるため、資本家が「成功」すればするほど、更なる資本回収資金捻出のために人件費が削減され、モラルが低下し、従業員の生活が不安定になり、現場が傷み、事業の質が低下するという悪循環に陥り、沖縄の観光産業全体に著しい質の低下を招いています。

資本の論理が沖縄の観光業界に与える影響についての論点は、「[資本の論理と沖縄観光](#)」、または、「[日本の端沖縄から地域再生を考える](#)」を参照下さい。特に後者は沖縄経済概論としてまとめたものでもあり、現代沖縄社会・経済を理解するためにも是非お勧めしたい論文です。

- ・ 本講義では、2000 年のアメリカ映画『[ペイ・フォワード](#)』をお薦めしています。期末の区切りに、宜しければ大事な方と鑑賞してみてください。後半の講義で関連する概念を議論する予定です。