

第 5 回：フォーシーズンズ・ホテル

1. 一流について考える

- ・ 生産性の方程式
 - 数量 × 価格 - 費用 = 生産性
 - サービス業は、構造的に生産性の低い業態である ▶ コンサートを半分の時間で切り上げても、生産性は倍増どころか、著しく減価する
 - 一流を目指すということは、ただでさえ、生産性の低いサービス業において、さらに効率を度外視する必要が生じるということ
 - 特にサービス業において、生産性を生み出すためには、価格の維持・上昇が不可欠である
 - ◇ 価格 > 価値： ぼったくり
 - ◇ 価格 < 価値： 質
 - 質とは、商品が高価であるかどうかとは無関係である
 - 価格を超える価値とは何だろう？そして、その価値は、原価を大きく上回るものでなければならない。すなわち、目に見えないモノに価値がある： この問いが、「サービス業で一流を目指す」ということの本質ではないか？
- ・ 質の要素
 - 非効率 ▶ 特に、人に関わることは、効率の概念が当てはまらない
 - ◇ 150室以上のホテルを運営しない(フォーシーズンズ)
 - ◇ 数寄屋橋二郎のカウンター、エルブジの半年休業
 - 全体最適 ▶ 一つの傷が商品が無価値にする
 - ◇ フォーシーズンズのロビーには様々なデコレーションがあるようだが、よく見ると無駄なもの一つも存在しない ▶ 同じ調度品を並べるだけでは同じ価値が生まれない所以
 - ◇ $100-1=0$ (帝国ホテル)
 - 価格 < 価値 ▶ 質とは価格との相対概念である ▶ 価格を超える価値とは？
 - ◇ 水面下の氷山 ▶ 心、愛、信念、行動・・・
 - ◇ 今週2泊するとしたら、宿泊料金

2. フォーシーズンズ・ホテル

・ 業績

- 同クラスのライバルに比較して、5%高い稼働率、55%高いレート ▶ 23%の離職率は同業者の2/3以下、業界の平均はその倍、中には100%のホテルもある ▶ 同時多発テロの際の大不況で解雇せざるを得なかった従業員が、ボランティアで働いてくれる
- クオリティ(改装)、マーケティング(広告費を増額)、コスト削減(労働負荷の緩和、手順の簡素化:1対1で上質のサービスを提供) ▶ ほとんどの地域でシェアを維持・拡大 ▶ 最悪の時期に最高の利益
- 1998年に「アメリカで働きたい会社ベスト100」のランキング入り、それ以降毎年選ばれているのは14社のみ
- ザガット・サーベイの世界のホテル、リゾート、スパランキングで世界のトップ・ホテル・チェーンに選ばれる
- ホテル業界でトップクラスの利益率は今でも上昇中、客室あたりの平均収入は、一番のライバルに比べて39%高い
- 現在のオーナーは、ビル・ゲイツ(47.5%)、アル・ワリード王子(47.5%)、シャープ(5%)、38.3億ドル(3000億円)のTOB

・ 一流の要素:

- 一流とは、社会に新しい世界観をもたらす
 - ◇ 直感を信じることで、サンプルのない変化を生み出す ▶ 自分の感覚を信じることで生まれるもの ▶ ウォークマン、iPhone、ヘンリー・フォード...
 - ◇ 320室(2万円)の中級ホテルではなく、230室(3~3.5万円)の高級ホテル ▶ 客室数3割減、客室単価6割増 640 740 ▶ 価格では決して競わない ▶ 商品はモノではなく芸術品と同様の「質」 ▶ 顧客はモノではなく価値を買う ▶ リッツがブルガリと提携したという事の意味は、質で苦戦しているということ
- 一流とは、次世代の「あたりまえ」を生み出す
 - ◇ 現在の「あたりまえ」の多くは、「一流」から派生したもの
 - ◇ セザール・リッツのグランドホテル、客室のバスルーム、エスコフィエのフランス料理、イザドア・シャープのシャンプー、アーマーチェスト、スポーツジム、インペリアル・バイキング...
 - ◇ 一流とは、かつての異端、現在の当たり前である ▶ 同様に、今後一流になるものは、現在の異端、次世代の当たり前である可能性が高い
 - ◇ シャンプーを客室に常備(1961年)、禁煙フロア・フィットネスジム(1963年)、引出しの多いアモワールとTVが隠れるキャビネット、エアコン、カスタムメイドのマットレス(ウレタンフォームマットレスを数多く試す)、24時間ルームサービス・靴磨き・アイロンサービス(1970年)...
 - ◇ ドライヤー、パッド入りのハンガー、夜中の二時に航空券をアレンジするサービス、パートナーの邪魔をせずに読書ができるベッドライト、照明付きのドレッサー、柔らかなトイレトペーパー
 - ◇ 北アメリカで初めてミニバーを導入、1980年にスパ
 - ◇ 低脂肪・減塩の高級料理、ドライヤー、メイク用鏡、バスローブを常備、より静かな配管、より良いシャワーヘッドと水圧、最高級の枕、トイレトペーパー、生け花... ▶ ビニールではなく本皮、ポリエステルではなくシルク ▶ ほとんどの人が違いに気づかないとしても、高級な顧客には違いわかる
 - ◇ バスルームにも電話を設置、企業のエグゼクティブが来客や小規模のミーティングに対応できるミニスイート(スタンダードルーム2部屋を改装)、オーバーナイトのシューシャインサ

ービス(ターンダウンの際にベッドの足下に袋を置き変えることで、利用率が50%増加)、
複数種類の枕

- 一流は波及する：一流から始まる変化は長く続き、波及の裾野が広い
 - ◇ 現在は至る所に存在する「グランドホテル」
 - ◇ 一般に、「お金持ちから始まったブームは息が長い」といわれる
- 一流とは人である
 - ◇ 一流のものは、必ず(一流の)誰かによって作られる ▶ 一流の物語を知る
 - ◇ 一流の顧客によって、商品が一流になる ▶ 「一流は一流を知る」 ▶ 一流の人が求め、最も価値を置くものとは何だろうか？
- 一流の人物の考え方、働き方、生き方
 - ◇ 何でも構わない、一流のものを同じように作ってみる ▶ どれだけの意識と情熱と時間が必要か、そのような生き方がどのようなプロセスを経るか、どのような気持ちを経験するものか、何をもちたらずか、を理解するヒント
 - ◇ 形を一目見て一流かどうか分かるようになる ▶ 形を見て、人の情熱を感じる力、人の情熱に共感する力
 - ◇ 自分が一流の人間になること、それが叶わなければ、一流の存在を認めること

・ モルジブ

- Maldives at Kuda Huraa 来週水・木 一泊1100ドル(大人二名)より
- 開発と金融の一人者、重要なパートナーであるBSオンがモルジブに数件のホテルを所有していた ▶ 当時のモルジブは一部のダイバーにしか知られていなかった、観光客はほとんど立ち寄り、従業員の賃金も僅か ▶ オンがもて余しているホテルを改装・スパを併設し5つ星に ▶ モルジブは8年間で世界屈指の観光名所に ▶ 観光地も人(人と人の信頼)によって作られる
- パートナーを通じて、事業が広がる
- Maldives at Landaa Giraavaru 来週水・木 一泊1300ドル(大人二名)より

・ 【スライド】 → フォーシーズンズ・ホテルのイメージ紹介

- パリ、ジョルジュサンク 来週水・木 EUR1025~5400
- LA、ビバリー・ウィルシャー 来週水・木 US\$515~1655 スイート価格非表示
- ワシントン 来週水・木 US\$945~2225
- ハワイ島 フアラライ 来週水・木 US\$675~2625
- タンザニア、サファリロッジ・セレンゲッティ 来週水・木 US\$890~1420

・ 新たなホテル経営の文化

- ハイエンドを専門とする初のホテルチェーン ▶ ニーズに見合うだけ大きく、きめ細やかで十分なサービスを提供できるだけ小さい規模
- いかにしてクオリティをコントロールするか？ ▶ 「クオリティはコントロールできない」 ▶ 複雑な評価システム、査察システム、トレーニング、社員に本やカセットを配り、モチベーションやコミュニケーション能力を向上させるプログラム・・・ いずれも成功しない ▶ 質とは人間が感じるもの、人間の感覚はシステム化できない ▶ システム化やコントロールしようとした瞬間質が低下する
- 「第一の目的は利益」、スタッフのパフォーマンスは規則と監督があつてこそ生まれる、という考え方が世の中の「常識」 ▶ ほとんどのスタッフは必要以上に熱心に働くことはないという仮定に基づいて経営がなされている、したがって、鼻先に人參をぶら下げるか、鞭打つかして働かせる必要がある ▶ 「会社は機械だ」という100年続く世界観：感情抜き、論理と合理性に基づく、労働力は管理すべきコスト、怯えさせ不安でコントロールすることが有効、上司が本当に望んで

いるのは「作業要員」で、言われた事をやり、どんな問題も指示を仰ぐ者・・・ ▶ この経営スタイルの反対を実行 ▶ 社員を変えるのではなく、自分が変わる ▶ 自分のエゴを押さえて、自分の下で働くスタッフを輝かせる ▶ 上司の成功は部下の成功にかかっている 責任者が望む事よりも、スタッフが望む事を最優先する

- お客様の事を一番知っているのは現場 ▶ スタッフと良い関係を築ければ、経営が間違っているときには、そう教えてくれる ▶ 経営次第、口よりも行動、すべてのリーダーの行動が重要 ▶ このやり方ができないリーダーは辞めてもらう ▶ 80年代前半(5年)を費やす、シャープの決断で最も困難だった事
- サービス業は、マイナス1点はゼロ点に等しい(100-1=0)、すべてのスタッフを幸福にする必要がある ▶ 一つの妥協が、一生おつきあい頂ける数万ドルの価値のある顧客を失うかもしれない、どんなに優秀なホテルでも、一日を踏みにじられた人の心に重く残る
- ラスベガスのフォーシーズンズでの経験: 荷造り・段ボール・道具などを見つけてくれ、バックヤードのミニツアー、友人のような気楽さと親密さ

・ イヌ型経営 vs. ネコ型経営

- アラハビーチをジョギング中に見かける、犬の散歩
 - ◇ 「おすわり」「そっちに行くな」「真っすぐ歩け」「動くな」「動け」・・・ 飼い主はイヌが自分の思い通りに行動しなければ我慢ならない様子 ▶ 飼い主とイヌの会話が、人間同士の会話だと想像して聞いてみると、とても興味深い
 - 本当にそれらの「指示」は必要なことだろうか？ どれほど意味のないコントロールを強いているのだろうか？
 - この人は、日常的な人に対する接し方にもコントロール的な傾向はないだろうか？ ▶ 特に、小さい子供、自分がお金を使うときなど、自分より立場の弱い人に接するときの態度はどうだろうか？ この人が経営者だとしたら、従業員に対する接し方はどうだろうか？ 消費者としてクレームするときの姿勢はどうだろうか？ クラブに行ったら、女の子に対する態度はどうだろうか？
 - ◇ 人がイヌを好む理由のひとつは、自分の思い通りにコントロールできるから、そして、自分がどんなに非人格的な態度を取っても、無償の愛情を直接的な態度で示してくれるから
 - その人は確かにイヌを「愛して」いる ▶ しかし、それは本当に「愛」だろうか？ ▶ あなたがイヌだったら、その飼い主から愛を感じるだろうか？
- ペットショップの売場は8割がイヌ、2割がネコの比率 ▶ 大半の人がイヌを好むという事実と、社会の大半がコントロール型のパラダイムによって成り立っていることは、偶然ではない？
 - ◇ イヌ好きでネコ嫌いな人は、ネコは「言うことを聞かないから賢くない」「気まぐれで冷たい」「自分勝手」「本心が分からない」「愛情深くない」「人に甘えず、人間を食料供給所としか考えていない」・・・と考える ▶ それは事実ではない、ネコはイヌと同様に愛情100%で生きている ▶ あなたのペースに迎合しない、自分のペースでしか愛さない、だけである
 - ネコと心を通わせるためには、自分のエゴを捨てなければならない ▶ ネコのペースを100%尊重することができてはじめて、ネコの愛情が理解できる ▶ ネコが愛情を態度で示すようになるのは、自分が100%受け入れられていることを信頼できるようになった後である
 - イヌ好きが初めてネコに接すると、愛情(実は執着)が自分の思う通りに返ってこないために裏切られた気持ちになり、愛・憎の感情に強烈に向き合わされる
 - 非コントロール型の次世代経営は、ネコと愛情を通わせるプロセスに似ている

- ネコ好きには女性が多いのはなぜだろう？
 - ◇ 女性と男性の人間関係において、女性は受容的(ネコの的)であることが一般的 ▶ 女性は敢えて男性の(イヌ的な)エゴとはぶつからない ▶ 男性が女性の真意を理解できない理由は、相手の真実よりも自分のエゴを優先させるからである
 - ◇ コントロール型と受容型、長期的に見てどちらが力を持つだろうか？ ▶ 多くの男性が女性に頭が上がらないことと、女性が受容的であることは、深い関係がある？
 - ◇ 伝統的に、女性が男性に提供するものは心の受容、男性が女性に提供するものは生活 ▶ 長い目で見て、(貧困社会以外では特に)前者の方が後者の方よりも価値がある ▶ これが、女性が男性よりも力を持つことの本質では？ ▶ 逆に考えれば、男性が女性に心の受容で接すれば、夫婦関係はより健全なものになるということ

・ レストラン

- 世の中のホテルレストランと言えば、80年代までは、味は平凡、疲れきった旅行者にたかるようなレストランばかりだった ▶ フォーシーズンズでは、セザール・リッツとエスコフィエのパートナーシップに習い一流シェフを次々と登用 ▶ ホテルレストランが、街で最もホットなスポットに ▶ 系列ホテルの多くのレストランが、外食に関心のある全ての人々が一度は見てみたい、そこで食事している姿を人に見られたいと望み、地元のセレブ、社会的有名人、政治家が集まるスポットに ▶ 各地の一流レストラン市場のリーダーとなり、レストラン業界の水準を上げている(レストラン・ビジネス誌)

・ 長期の信頼関係

- 契約期間はたいてい60年(30年+30年)
- 平均で50年以上
- 長いものは80年(業界の平均的な契約年数は6年)

・ フォーシーズンズ・ワシントン

- 300室の客室を210に減らす(3割減:稼働率1割減、単価5割増でおおよそバランス?)、1階をまるごとロビーに改装
- レーガンカリフォルニア州知事の秘書アンナ・シェンノート(TIME オーナーの未亡人)から寄付の依頼 ▶ 寄付はできないが、スイートが無償提供、ホテルでの会見を手配 ▶ クライスラー、フォード、IBMらの会長たちがホテルに滞在し、スイート料金を支払い、ホテルの強力なプロモーターに
- コンシェルジュをアメリカに導入(入手困難な芝居、コンサート、スポーツイベント、数ヶ月前に売り切れているショーのチケット、政治家との面会、アラブの王子が二日で歌をレコーディングし持ち帰る事を希望 ▶ スタジオを確保、ミュージシャンとプロデューサーを見つけ、リハーサルと本番の時間を押さえる)
- トム・ピーターズ: ワシントン・フォーシーズンズ、以前一度泊まった事がある、最終フライトに乗れずに夜遅く宿泊を探し、夜遅くにやってくる客への冷たい態度を想像していたが、予想を裏切られる、コンシェルジュが名前を呼んで、変わらないかと訪ねた ▶ 出来事そのものよりも、人がこのように行動するためには、どのような経営が必要だろう？
- 開業から1年3ヶ月で、「北アメリカのファーストクラスホテル」「北アメリカのホテルチェーン」(ファーストクラス誌)
- 【スライド】 → ワシントン・フォーシーズンズ・ホテルのイメージ

3. イザドア・シャープの挑戦

- ・ **「約束を守る」ということ** 父の教え → 約束を守るということは、事業の根幹であり、一流であることの本質の一つ
 - 父の左官業、図面を読み間違えて半分の見積もり額 ▶ 一度約束したのだから、クオリティを下げずに仕事を完成させる ▶ この件で発生した借金のために働き、数年に亘って返済 ▶ 職業倫理における重要な教訓、自分のキャリアを通してこの話を忘れたことはない
 - **「自分のやりたいこと」「人との約束」のバランスをとる**
 - ◇ 講義を欠席？電話連絡？ → 専門演習 II の出来事 → この講義では最も重要なこと
 - ◇ 自分に嘘をつく必要はない、しかし、人に迷惑をかけない方法を選択することが極めて重要 → 相手との約束だけを優先すれば、自分に嘘をつくことになる、しかし、自分のやりたいことだけを優先すると、信頼を失い、自分の可能性を閉ざすことになる
 - ◇ 沖縄では前者に偏り、本土は後者に偏っている → 次世代は両者のバランスが重要に

- ・ **人間がすべて → 重要な仕事をくれる人ほど、長い期間あなたを見ている**
 - 1963年に、ドーチェスター、ジョルジュ V を視察(1日おきに最高と最低のホテルに宿泊) → ドーチェスターを保有する巨大建設会社ロバート・マッカルパイン社が保有する土地にホテル建設を計画 ▶ イン・オン・ザ・パーク
 - マッカルパイン社の代理人サー・ジェラルド・グローヴァー弁護士と「面談」の度に渡英 ▶ 4年
 - 320室(2万円)の中級ホテルではなく、230室(3~3.5万円)の高級ホテル
 - 3年目、18人の参加者とのランチにて、カナダの首相、カナダ政府、複雑なビジネス問題など、時事・社会問題への質問 ▶ 「事前に警告しておくのはフェアではない」 ▶ 奥さん同伴の食事で締めくくり
 - マッカルパイン社は付き合い合う人物をじっくりと見極めてから、長期の仕事関係をはじめた
 - サー・ジェラルドとの会話はいつも、ビジネスそのものよりもビジネスの基本、信頼関係について
 - 320室と230室の差額賃貸料を負担 ▶ 年間賃貸料21万ポンド、21年おきに契約見直しができる84年リース契約
 - ヨーロッパのホテルオブザイヤー2回、客室稼働率は街一番、ロンドンで最大級の成功

- ・ **お金よりも、何がしたいかを優先する**
 - 1965年トロント市庁舎落成、フィンランドの建築家、ヴィリオ・レヴェルによる独創的なデザインが500ものコンペ作品から選ばれる ▶ 新市庁舎の向かいの土地に、釣り合いの取れる品格と規模、(当時の)世界屈指の高級ホテル、世界規模の入札(7カ国語で案内) ▶ シャープはジョン・B・バーキンを雇い、1600室のホテルを提案
 - 求められているホテルを建てられる経験も資金(1億ドル)もなかったが、なぜか、「自分には手がけられる」という確信があった
 - ホテル経営を任されるが、資金の目処が全くない、融資の見込みもない、何ヶ月も資金調達に時間をかけたが不調 ▶ 古い TIME 誌が目に入る ▶ 60社を傘下に要するコングロマリットITTのトップ、ハロルド・ジェニンがカバー記事 ▶ 「ホテル業に進出、ホリデイインの買収に失敗し、シェラトンの取得を検討中」 ▶ 「シェラトンのフラッグシップホテル開発の機会を提供」
 - イン・オンザパーク(トロント)とフォーシーズンズ・モーターホテルの優れた営業実績
 - 200万ドルのオファー
 - ◇ 契約の概要: 350万ドル出資、49%の利益持分、ITT が残額を出資、シェラトンが経営、ホテル名は「フォーシーズンズ・シェラトン」 ▶ プットオプション: はじめの3年は10年複利が市場価格いずれか高い方、それ以降は市場価格 ▶ ノヴァスコシア銀行で350万ドル

の融資を何の問題もなく受ける(ITT が支払保証)、これ以外は全く一文無し ▶ 世界最大級のホテルの49%オーナーに ▶ 「機会」が最大の資源

- ◇ 200万ドルと、すべての費用を負担するから、プロジェクトを手放したら？ ▶ 売るため？ 事業のため？ ▶ 「合理的」な判断とは何だろう？
- ◇ ITT のフォーシーズンズ買収提案 ▶ 傘下に入って十分な給与 ▶ 人生を左右する重大な決断 ▶ 「私はそちらの会社では、たいして使い物になるとは思えません。私が成功したのは自由があったからです。自分にとって、自立しているということこそ計り知れない価値があるのです。」

・ 質を考える

- シェラトン・フォーシーズンズにおいて、質を維持するための ITT 運営担当者との確執
 - ◇ コイン式公共トイレのアイデア ▶ 世界観が異なる人は、「あり得ない！」選択をする
 - ◇ モデルルームのインテリアを承認した後、カーテン、カーペット、ベッドカバー、調度品が、ITT の運営担当者によって僅かずつダウングレード ▶ 「例えば、三色ではなくて二色の素材を使ったプリントの方が安い…」 ▶ アートの世界をどう議論するか？
 - ◇ 1800万ドルで持ち分をプット(売却) ▶ シェラトン・センターはその後どのようなホテルになっただろう？
- 最高級ホテルチェーンを目指す(70年代中) ▶ 海外に僅か一つ、カナダに4つ、フォーシーズンズはほとんど無名、ライバルは数百のホテルを経営している世界的な会社…
 - ◇ しかしながら、ロンドンで打ち負かしたホテルは世界のトップクラスだった ▶ カテゴリーを一つに絞って運営すれば、複数のカテゴリーを抱える会社よりも良くなるに決まっている
 - ◇ 「2番目は20番目と変わらない」マーケットの戦略 ▶ 質で勝つ、競争ではクオリティこそが何よりも重要
 - ◇ 基準に満たないホテルはすべて売却 ▶ ホテルビジネスでは、カテゴリーごとにブランドを用意するのが常識だった ▶ 父の愛するホテルプロジェクトからフォーシーズンズの看板を下ろす決断 ▶ 両親を傷つけたが、一言も言われなかった、後で深く後悔するが、高品質ホテルへの情熱は代わらない ▶ この決断について、みんなはどう思うだろう？
 - ◇ 低脂肪・減塩の高級料理、ドライヤー、メイク用鏡、バスローブを常備、より静かな配管、より良いシャワーヘッドと水圧、最高級の枕、トイレトーパー、生け花… ▶ ビニールではなく本皮、ポリエステルではなくシルク ▶ ほとんどの人が違いに気づかないとしても、高級な顧客には違いわかる
 - ◇ バスルームにも電話を設置、企業のエグゼクティブが来客や小規模のミーティングに対応できるミニスイート(スタンダードルーム2部屋を改装)、オーバーナイトのシューシャインサービス(ターンダウンの際にベッドの足下に袋を置き変えることで、利用率が50%増加)、複数種類の枕
 - ◇ 顧客の中心は裕福なアメリカ人、ほとんどはトップクラスのビジネス・エグゼクティブ：プレッシャーを背負い、時差ぼけ、ストレス、時間と闘い、数百万ドルの取引をまとめようとしている ▶ 頼りにできるサービス、確実性と生産性を与えてくれ、時間節約ができるサービス、問題を解決してくれるサービス、それも、素早く、パーソナルに、出しゃばらず、常にミスのないもの ▶ ラスベガスのフォーシーズンズでの経験：荷造り・段ボール・道具などを見つけてくれ、バックヤードのミニツアー、友人のような気楽さと親密さ
 - ◇ 価格では決して競わない ▶ 商品はモノではなく芸術品と同様の「質」 ▶ 顧客はモノではなく価値を買う ▶ リッツがブルガリと提携したという事の意味は、質で苦戦しているということ