

# 外国人旅行客の思い出づくりに徹し 稼働率9割を維持するビジネスホテル

## 他社との差別化

### 「誰に・何を・どうやって」売るか

株式会社王宮は、大阪の繁華街に建つ1970年創業のビジネスホテル「道頓堀ホテル」および同ホテル内の中華料理宴会場などの事業を展開している。

大阪でも屈指のビジネスホテル激戦区・道頓堀で、90%超の稼働率を維持するが、かつては経営危機に直面していた。バブル崩壊や金融危機を経てビジネス出張が減った上、近隣に大手ビジネスホテルチェーンの出店が相次ぎ、同社のような単体のビジネスホテルは価格競争に太刀打ちできなかった。そんな折、専務取締役の橋本明元氏は、ある勉強会で聞いた「『誰に・何を・どうやって』売るか」という3要素を競合他社と異なるものにする事で価格競争から抜け出せる」という話を基に、2009年に自社のビジネスモデル

を大きく転換した。ターゲット顧客を日本人ビジネスマンから、東アジア(香港、台湾、韓国、中国など)の外国人旅行客に変えたのだ。そして、宿泊が主体ニーズである日本人ビジネスマンに対して、日本文化に触れたいという外国人旅行客が持つニーズに着目し、にぎり寿司体験や餅つき体験、ラーメン試食など、日本文化の無料体験イベントをロビーで実施。このほか、国際電話無料、自転車貸し出し無料、外貨両替サービスの24時間手数料無料など、多様なサービスを取り入れた。

東アジアの旅行客に、心に残る思い出を提供することで大成功した同社。成功には、販路の開拓が不可欠だった。ターゲット顧客の変更に伴い、販売ルートを海外の旅行会社に特化したのだ。橋本氏は中国語を猛勉強し、自分の足で東アジア各国の旅行代理店を一軒一軒歩いて交渉して

いった。競合の少ない海外販売ルートを手に入れたことで、旅行会社に支払う手数料も削減した。その結果、2007年時点では2割だった外国人宿泊率が、13年には9割を超えた。年間稼働率は71%から93%に、売上高経常利益率は7%から16%へと伸びた。立地、市場、自社の立ち位置を踏まえた新たなターゲット設定と、思い出づくりに徹底することで顧客満足度を高め、経営基盤を強化させた同社。これまでのビジネスホテル業界の固定概念を打ち破ったといえる。

## 人事理念に基づく 社員教育と意欲の向上

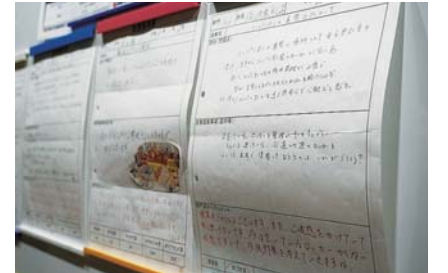
経営戦略を転換するに当たっては、それを実行する社員一人一人の能力やモチベーションが重要となってくる。これを支えるのが人事理念だ。人事



ホテル正面には4体の像が並ぶ。左から「東洋人・アフリカ人・アラブ人・西洋人」。「世界のお客さまに来ていただきたい」という思いを込めて造られた。



ロビーで行なったにぎり寿司の体験イベント。多くの外国人宿泊客が参加し、にぎわいを見せた。



社員から提出された業務改善提案書は、部門長のコメントがつけられて掲示板に貼り出される。

理念は、経営理念・ビジョンを基にした、行動信念、経営者の使命、部門ごとの理念・ビジョン・年度方針の一つであり、「感謝の心」「謙虚な心」「素直な心」「前向きな心」「学び続ける心」と、5つの心を評価の中心に据えている。5つの心を持った人間力の高い人材を育てるために、教育においては、パート・アルバイトを含む全社員を対象に、経営誌を使った社内勉強会を月に一回、開催している。また、社外の研修会に幹部から一般社員までを順次派遣し、異業種の成功事例の取り込みにも注力する。

さらには、社員間の連携を喚起するため、今月・来月に誕生日を迎える社員のリストを貼り出して、社員同士でバースデーカードを渡し合う習慣をつくったり、経営理念・ビジョンに基づく活動を通じて社員同士が感謝の気持ちを送りあう「ありがとうカード」などを設けている。福利厚生では、一つの病氣

につき最大50万円を支給する医療費補助制度を導入し、週4回以上働いているパート・アルバイトも対象としている。社員が安心して気持ちよく働ける環境は、意欲的な社風の土台となっている。

## 全社員に20万円の決裁権を委譲、自主性を尊重する経営

「大事なものは、戦略と社風のバランス」と、代表取締役の橋本正権氏は言う。いくら新しい戦略やビジネスモデルを考案しても、社員がついてこなければ事業は成功しない。そこで同社では、戦略以上に社員の育成や働く環境づくりに力を入れている。

例えば、全社員には20万円の決裁権が委譲されており、顧客に喜んでもらうためであれば、上司の決裁なしに使うことができる。また、役職にかかわらず利用できる「改善提案箱」が設けら

れており、採用された場合に内容に応じた報酬金も出る仕組みになっている。

2014年春、道頓堀ホテルは一億円をかけた客室改装に着手した。これも社員発の企画の一つだ。改装内容も全て社員に任せており、専務の明元氏は内容をチェックしても、口は一切挟まないという。全面的に信頼された社員は、自身の責任をしっかりと感じ取り、その期待に応えようと全力で取り組んだ。権限委譲は社員のモチベーションを高め、それが結果として顧客への高品質サービスの提供につながるのだ。

同社のおもてなし精神は自社内に留まらない。努力してつかんだノウハウを惜しげもなく同業他社にも教えているのだ。自社の躍進だけではなく、地域や日本のホテル業界全体をよくしよう、日本のおもてなしを世界に発信しようとする姿勢は、多くの賛同となって同社の飛躍を後押ししている。



外国人観光客に温かいサービスを提供するスタッフ。中国語、韓国語、英語を流暢に話すことができる。



「笑いと涙の送別会」をテーマにした宴会を商品化。実は、チランの写真も社員が自主的にモデルになっている。

## 会社概要

- ・法人名：株式会社王宮
- ・代表者：橋本 正権 代表取締役社長
- ・所在地：大阪府大阪市中央区道頓堀2-3-25
- ・設立年月：1942年12月

- ・資本金：10,000,000円
- ・ホームページ：http://www.dotonbori-h.co.jp/
- ・社員数：正規43名、パート・アルバイトなど46名
- ・事業内容：ビジネスホテル、宴会場、パチンコ店