

第二章

CHAPTER
02



革新

昭和から平成へ
初代から二代目へ

1989 ▶ 1999
平成元年 平成11年

TOPICS

1989 昭和64年
-平成元年

▶昭和天皇が崩御、昭和から平成に



▶消費税3%開始
▶日本のバブル崩壊、失われた10年へ

1990 平成2年

▶日本人初の宇宙飛行士帰還
▶イラク軍、クウェートに侵攻

1991 平成3年

▶雲仙で大規模火砕流
▶ソビエト連邦消滅
▶湾岸戦争が起こる



1993 平成5年

▶皇太子と雅子さん結婚
▶法隆寺、屋久島、姫路城などが世界遺産登録に

1995 平成7年

▶阪神・淡路大震災発生 (M7.3)
▶地下鉄サリン事件が起こる
▶Windows95が発売。
インターネット人口が増加



1997 平成9年

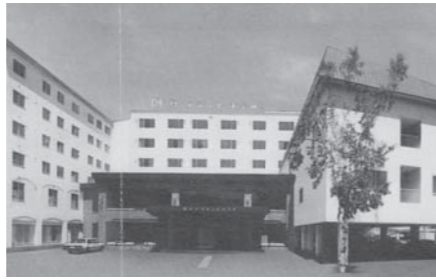
▶消費税が5%に
▶アイヌ文化振興法成立
▶北海道拓殖銀行が破綻

1998 平成10年

▶長野オリンピック開催

1999 平成11年

▶米・ITバブル全盛



送客停止の
通告を受けて

1987 ■昭和62年

大手旅行代理店宿泊アンケートの点数は基準点の60点を下回る58点。お客さまの不满と失望があらわになった言い逃れできない結果でした。「この水準ではパンフレットに宿泊プランを紹介できません」。

旅行代理店からの知らせは、ホテル旅館業にとっては致命的ともいえる事実上の送客停止通告でした。世の中はお金がお金を生むバブル景気の真っ只中。

阿寒湖温泉には年間100万人の宿泊客が次から次と押しよせていました。ブランド力のかつた阿寒グランドホテルは安い料金で大量に泊ってもらうという方針で、団体客を中心に当時193あった部屋に1000人以上のお客さまをお泊めしたこともあったといえます。効率優先、サービス不在。「低価格で量だけを追いかければ、大切な何かが失われることを教えられ



た。100万人から80万人に減少してもやっていける観光を真剣に考えました(大西社長)

ここからです、雅之新社長による革新の時代がはじまったのは。



創業者 大西正昭
先代社長死去
大西雅之社長就任

昭和から平成へと元号が変わった1989年、創業者であり父である大西正昭先代社長がこの世を去りました。波瀾万丈、太く短い63年の生涯でした。数十年にわたる宴が終わった虚脱感と静寂のなか、大西雅之は弱冠33歳で2代目社長に就任します。またしても、平成の歩みと社長としての歩みがびたりと重なる巡り合わせとなりました。しかし、雅之新社長にとってそれは華やかな船出というよりも、振り返っても誰もいない言いようのない孤独感と、ある十字架を背負わされた危機感のなかでのスタートでした。阿寒グランドホテルは2年前の1987年、大手旅行代



先代大西正昭社長の葬儀には、生前の親交の広さと深さを物語るように、多くの方々にご参列をいただきました。

理店からそのサービスの悪さを指摘され、送客中止の最後通告を受けていたのです。

1989 ■平成元年

個人客時代と 女性支配人の 誕生

1992

■平成4年

大西社長による革新の基本コンセプトは、「宿づくりは作品づくり」ということでした。効率優先やコスト削減という算数が先になるのではなく、お客さまに喜んでいただくための、おもてなしのアートこそなによりも優先されなければならない。これまでとは180度発想を転換したその根底には、時代は団体旅行から個人旅行へと変化しつつある、という大西社長の洞察がありました。これからのホテル旅館業は、趣味やライフスタイルもちがう個人の旅行者一人一人にどこまできめ細かなサービスができるか、まさに量から質への転換が問われていました。

その意味で、1992年に小山あきを初の女性支配人に抜擢した人事は象徴的でした。な



ぜなら、つねに最前線でもおもてなしをするのは女性スタッフであり、そのなかで誰よりもお客さま一人一人の顔が見えている、卓越した技術とキャリアの持ち主が小山だったからです。大西社長が個人客に喜んでいただけることをどれだけ大切に考えているか、全社員を含めた会社内外へ発信する明快なメッセージとなりました。

量から質へ 別館完成

1994

■平成6年

個人客時代へのホテルのあるべき理念を打ち出したのが女性支配人の誕生であるとすれば、それを現実のかたちとして表現したのがおなじく1994年の別館の完成でした。総工費36億円。すでにバブルは崩壊して

日本経済はいわゆる“失われた10年”の低迷期に入っており、年間の売上げが20億円ほどの会社にしてみれば博打ともいえる投資でした。しかも、それだけのお金をかけたにもかかわらず、別館の部屋数はわずか49、温泉浴槽は19もあります。明確に個人客をターゲットとした、まさに量を追いかけない個性的な宿づくり・作品づくりの実践でした。社長就任から4年、まだ30代の2代目社長による背水の決断に周囲は反対一色、目を開けていられないくらいハラハラもしたことでしょう。メインバンクがよく承認してくれた、と大西社長ものに述べ懐いています。別館の運営は徐々に軌道に乗りはじめ、やがて阿寒グランドホテル全体に大きな影響力を及ぼしていくことになりました。今にして思えばこの瞬間こそ、鶴雅グループにおけるターニングポイントでした。



創業40周年に 「阿寒グランド ホテル鶴雅」と してグランド オープン

1995

■平成7年

阿寒グランドホテル創業40周年の節目にあたる1995年、湯のリラクゼーションを体現した1階庭園露天風呂と屋上空露天風呂が完成。各方面で大きな話題となるなかで、ホテル本館・別館がそろうグランドオープンを迎えました。鶴が翼を広げてお客さまを歓迎しているような玄関アプローチの外観、ロビーは和風温泉旅館としての設えによって雅な風情が漂います。同時に、CI（コーポレート・アイデンティティ）も実行し、このときはじめて阿寒グランドホテルに「鶴雅」という名前が新しいロゴ・マーク（千花優美人）

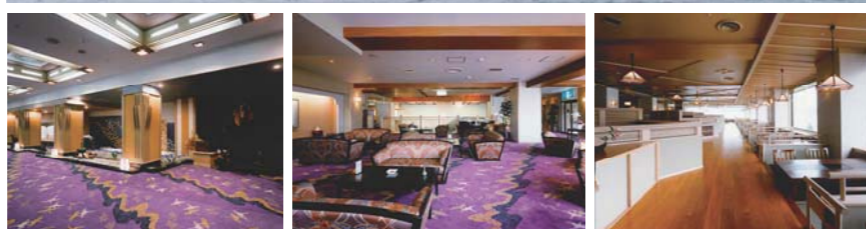
とともに登場しました。道東のシンボルである鶴と、和の心を表すの雅を合わせた2文字。名実ともに鶴雅新時代のはじまりでした。

40周年記念の感謝のついでに、席で来賓の方々にお礼を述べる、40歳となった大西社長。創業以来40年、社長就任以来6年間の思いが駆けめぐるなかで、「皆さまあつての40年…」万感胸に迫る挨拶となりました。



阿寒グランドホテル

鶴雅





年が明けて、鶴雅2000プロジェクトの構想は着々と実行に移されていきます。グランドオープンから間がないのに、ハード面では1997年から新たに施設の新設や改修工事が着工されました。旧阿寒グランドホテル

1998年度 JTBサービス優秀旅館ホテル受賞

の時代に劣らず、大西社長の代になっても槌音が止む気配はありません。ホテルは生き物であり、つねに時代に合わせて変わっていかねばならないのです。また、同年3月には、より機動的でスピード感のある組織をめざして、部長・主任などの役職を廃しマネージャー&リーダー制を導入。社員同士の呼び方も役職名ではなく、「〇〇さん」に変更しました。それもこれも、すべてはお客さまファーストで思考し、もつと喜んでいただける旅館になるための試みでした。こうした数々の努力が少しずつ実を結び、鶴雅はついに1998年度「JTBサービス優秀旅館ホテル」を受賞することができました。



大手旅行代理店の送客停止の最後通告「から10年あまり、一度どん底まで突き落とされたからこそできた変化。全社員が必死で働いて、ここまで来ました。そして、さらにビッグな喜びが3年後にやってきます。

1998
平成10年

■顧客管理システム&コントロールルーム

お客様の情報(お好みやご要望)をしっかりとして全体で把握できるITシステムを自社開発し、徹底したおもてなしの質の向上に努めてきました。また、館内の随所に設置されたスタッフ間の連絡用双方向カメラとそれを一元管理するオペレーションブースは、お客様からのオーダーやクレームへの対応の迅速化に貢献しています

■サービスアンケートシステム

鶴雅独自の集計システムによって、お客様の声を「数値化」「見える化」し、個人の資質に頼りがちな「サービスの質」をスタッフ一人一人にわかりやすく改善することに役立っています



新館・別館グランドオープン、創業40周年アニバーサリーというビッグイベントを無事終える一方で、大西社長はすでに21世紀に向けて会社が進むべきさらなる革新の道を見定めています。それが、1996年に発表された「鶴雅2000プロジェクト」

鶴雅2000 プロジェクト、 構想発表

1996
平成8年

構想です。21世紀の「個人客時代にイニシアチブをとれる旅館」を基本コンセプトとして、2001年1月1日までに必達のソフト目標とハード目標を明示。経営財務を修めた社長らしく、例えば「JTBアンケート90点の宿を達成すること」「お湯自慢から料理自慢の旅館になること」など目標は極めて意欲的かつ具体的でした。かつてアンケートで58点しか獲得できなかったのが90点の宿をめざす、それがいかに大変なことか！

北海道経済はバブル崩壊からの回復が遅れ、構想発表の翌年には北海道拓殖銀行の破綻、消費税5%へ引き上げなど観光業にも逆風が吹いていました。この厳しい環境のなかで生き残るためにも、別館完成で高い評価を得た鶴雅のおもてなしの水準を全館に浸透させるべく、全社員に強いコミットメントを求めたのです。

■基本コンセプト

鶴雅別館で高い評価をいただいた「鶴雅のおもてなし」のサービス水準を本館ハードのリニューアルと同時に全館に浸透させ、二十一世紀に向かう個人客時代にイニシアチブをとれる旅館となる

■ソフト目標

- JTBアンケート90点の宿を達成し、全道レベルから全国レベルを目指す
 - ▶業界内評価から全国告知の高品質ブランドへ
- ISO9001の取得とHACCPへの取り組みにより、国際水準のサービスと食品安全を目指す
 - ▶品質水準の安定化
- 増加するリゾート型旅館と異なる分野で、準日本旅館として鶴雅ブランドを確立する
 - (1)お湯自慢から旅館の原点である料理自慢の旅館へ
 - ▶料理・配膳システムの改善と新屋台村ビュッフェの開発
 - (1)和文化・地域文化(アイヌ芸術)の薫り高い旅館へ
 - ▶鶴雅工房と木彫およびビジュアル美術館の新設
 - (1)少子高齢化に向け、労働効率の高い旅館づくりを行う
 - ▶料理自動搬送システムと短動線の中・小宴会場群の新設

■ハード目標

- (1)新築1,150坪、改築1,322坪の施設改革を目標
- (2)西暦2001年1月1日を完了オープン日と設定する

