



第二章

再生

大西 雅之社長就任、危機からの脱出。



RENAISSANCE

CHAPTER 02 1989→2003



■平成元年
創業者大西正昭
社長死去、
大西雅之社長就任

1989年・平成元年は長
かった昭和の時代が終わるとと
もに、いわば日本の青春時代の終
わりでもありました。象徴する
ように、この年大西正昭社長が
この世を去り、長男大西雅之が
弱冠34歳で阿寒グランドホテル
の2代目社長に
就任、成熟に向
かう平成の時代
と歩みを共にす
ることになります。
す。バブル時代
に薄利多売で効
率第一を追い求
めた創業者の遺
産は功罪相半
ばするものでし
た。2年前に接
客サービス落第
で大手旅行エー
ジェントから送
客中止の最後通



告を受けたのは前章で述べた通
りです。旅館として死刑宣告に
等しい危機のなかで、雅之新社
長は「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つて
いける観光を真剣に考えまし
た」。阿寒グランドホテルの再生、
ルネッサンスの時が訪れます。

1989年

創業者大西正昭 社長死去、 大西雅之社長就任

1989年・平成元年は長
かった昭和の時代が終わるとと
もに、いわば日本の青春時代の終
わりでもありました。象徴する
ように、この年大西正昭社長が
この世を去り、長男大西雅之が
弱冠34歳で阿寒グランドホテル
の2代目社長に
就任、成熟に向
かう平成の時代
と歩みを共にす
ることになります。
す。バブル時代
に薄利多売で効
率第一を追い求
めた創業者の遺
産は功罪相半
ばするものでし
た。2年前に接
客サービス落第
で大手旅行エー
ジェントから送
客中止の最後通



鶴雅、サービス日本一の旅館に!

CHAPTER 02 TOPICS

2003

大西雅之社長 「観光カリスマ」に選定される



2002

全国4600の 旅館ホテルの頂点へ!



1996

鶴雅2000 プロジェクト構想



1989

創業者 大西正昭社長死去、 大西雅之社長就任



世界は、日本は
そのとき



成長期の昭和から成熟の平成へ、それは観光バスで周遊する団体客中心の旅行から、1カ所に留まってゆったりと過ごす個人・家族旅行への転換期でもありました。そんな時代の変化をいち早く捉えおもてなしの形にしたのが、1994年の別館の完成でした。プライバシーに配慮し格子戸で仕切られた専用の一角、広々とした部屋に入れば正面の大きな窓いっぱいに阿寒湖と雄阿寒岳の絶景が広がります。大西社長は常日頃から「宿づくりは作品づくり」を標榜しています。さしづめ作品番号第1番が、この別館でした。バブルが崩壊し日本経済が低迷する中で、年間売上げ20億円ほどのホテルが総工費36億円をかけて作ったのはわずか49室、しかも19室が露天風呂付きでした。まさに効率優先とは真逆の、傍目には無鉄砲と見える



1994年

個人客時代に応える 別館完成

■平成6年

1995年

■平成7年

阿寒グランドホテル 鶴雅、 グランドオープン

「宿づくりは作品づくり」そのテーマはいかにお客さまに満足していただけるか?に尽きます。別館完成に統いて、温泉リラクゼーションを満喫できる本館1階庭園露天風呂と屋上天空露天風呂が完成。阿寒グランドホテル創業40周年の節目にあたる1995年、本館・別館そろってグランドオープンを迎えました。



■料亭「北璃宮」



■ロビー

ものがあり、万感胸に迫る挨拶となりました。

投資でした。しかし、30代の2代目社長には確信がありました。個人客時代に阿寒グランドホテルが再生するためには、量から質へという高付加価値路線が不可避であることを。果たして予見は現実となり、別館の成功はこれ以降の投資案件のモデルケースとなり、今日の鶴雅グループのブランド形成の礎となりました。



■天空露天風呂「天女の湯」



■庭園露天風呂「鹿泉の湯」





■平成8年
再生へのロードマップ
鶴雅2000
プロジェクト構想
試み

航空法改正に抗して、
阿寒湖温泉活性化の
試み

「阿寒湖温泉再生プラン2010」

この年、大西社長はじめ地域の人々によつて阿寒湖温泉活性化戦略会議が発足、2003年にはかれたのです。

2010年までに日本を代表する湖畔の温泉リゾートとして阿寒の再生をめざす、その種子が蒔かれたのです。



2000年

航空法改正に抗して、
阿寒湖温泉活性化の
試み



■平成12年
1月1日「阿寒の森
ホテル花ゆう香」
オープン、

温泉の宿泊客は、この年約8万人にまで落ち込みました。しかし同時に、逆境は地元住民の意識改革を迫り、危機感を強める契機ともなります。

2000年

2000年に航空法が改正され、「国内航空に関する規制緩和」となり航空会社の路線参入や運賃設定が原則自由化になりました。航空各社は新千歳空港を入りた花の絵を掛け、女性を主にした世界の貸衣装を多用

■平成9年
プロジェクトの
ハード計画、鶴雅新築
改裝工事着工

温泉の宿泊客は、この年約8万人にまで落ち込みました。しかし同時に、逆境は地元住民の意識改革を迫り、危機感を強める契機ともなります。

1997年
■平成9年
プロジェクトの
ハード計画、鶴雅新築
改裝工事着工

温泉の宿泊客は、この年約8万人にまで落ち込みました。しかし同時に、逆境は地元住民の意識改革を迫り、危機感を強める契機ともなります。

1997年

温泉の宿泊客は、この年約8万人にまで落ち込みました。しかし同時に、逆境は地元住民の意識改革を迫り、危機感を強める契機ともなります。



■美味百選バイキング「天河」のバース

鶴雅2000プロジェクト構想

■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、21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1,332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

1996年

■平成8年

再生へのロードマップ
鶴雅2000
プロジェクト構想

新館・別館グランドオープンと
いうハードの完成を披露した翌
年1996年、大西社長は21世
紀に向けた阿寒グランドホテル
鶴雅のロードマップともいべき
「鶴雅2000プロジェクト」構
想を発表します。基本コンセプト
を「21世紀の個人客時代にイニシ
アチブをとれる旅館」とした上
アチブをとれる旅館」とした上

で、2001年1月1日までに
必達のソフト目標とハード目標を
設定。例えば「JTBアンケート
90点の宿を達成し、全道レベルか
ら全国レベルをめざす」「お湯自
慢から料理自慢の旅館になる」
など、かつて58点というサービス
落第点を取った旅館にしては極
めてチャレンジングかつ具体的な

私たちは何処をめざすのか? 大
西社長は、阿寒グランドホテル鶴
雅の現在と未来を全社員が自分
事として共通認識し、主体的に
目標にコミットしていくことを求
めたのです。

ものでした。



2000年
■平成12年
2月—I-SO認証取得

2月にソフト目標の一つである国際顧客サービス基準 I-SO9001の認証を取得します。これは、品質管理マニュアルを文書化することによって、いつでも・ど



■JTBから贈られた感謝状

念願の91点達成、そして全国4600の旅館ホテルの頂点へ！

2002年
■平成14年

鶴雅グループの沿革の中で、2001年と2002年はこれからも長く特筆される年になることでしょう。「鶴雅2000プロジェクト」構想で残った最後のピース「JTBアンケート90点の宿を達成し、全道レベルから全国

レベルをめざす」というソフト目標が設定期限にびたりと合わせたようついに達成されます。

2001年、「あかん遊久の里鶴雅」が「優れたサービス宿泊施設」最優秀賞を3年連続で受賞しながらどうしても越えられなかつた90点を、さらに1点上回る91点を獲得！ サービス落第の58点で送客停止の通告を受けてから15年、プロジェクト構想発表から7年、ソフト&ハード目標は見事100%クリアされました。

そして翌2002年、ご褒美のようにビッグサプライズが届きます。「JTB 2001年度サービス最優秀旅館ホテル」の栄誉とブロンズのライオン像が「あかん遊久の里鶴雅」に与えられたのです。「全道レベルから全国レベルをめざす」どころか日本一全国4600軒の旅館ホテルの頂点に立ちました。もちろん道内

初の快挙。後年、大西社長もうれしかつたこととの第一にこの受賞を挙げています。「ありがとうございます」「おめでとうまででした」。社員全員が顔を揃える全体会議の席で社長からの感謝とねぎらいの言葉に、皆涙を抑えることができなかつたといいます。



2001年
■平成13年
ハード計画全館完了「あかん遊久の里鶴雅」誕生

1月、ハード計画の改修改築がすべて終わり、21世紀の始まりであるこの年、5月「阿寒グランドホテル鶴雅」は「あかん遊久の里鶴雅」へと名称変更。ロゴ

も優美な筆文字によるものとしました。構想の基本コンセプト「21世紀の個人客時代にインシアチブをとれる旅館」の用意が整いました。

2000年
■平成12年

こでもだれでも、宿泊客につねに均一なおもてなしを提供できるようにするもので、ホテルとしては北海道初の取得となりました。



2003年

平成15年

観光カリスマに 相次ぐ講演依頼



「あかん遊久の里鶴雅」が最も優秀旅館ホテルに輝き評価が高まるにつれて、トップである大西雅之社長への注目が集まります。2003年、内閣府の観光カリスマ百選委員会は大西社長を道内初の観光カリスマに選定しました。旅館経営者としてだけでなく、阿寒湖温泉の地域活性化への取り組みも併せて評価されたもので、小泉首相(当時)も出席した「観光カリスマ・タウンミーティング・イン東京」では5名のプレゼンターのひとりとして活動事例を発表しました。時の人となつた大西社長の元には、以前にも増して講演やメディア取材などの依頼が相次ぎ多忙な日々が続くことになります。



2004～2007年

鶴雅ブランド 高まる

権威ある「JTB2001年度サービス最優秀旅館ホテル」に輝く!

それは5年前に発表した「鶴雅2000プロジェクト構想」の目標のずっと先にあつたゴールでした。快挙が一過性の話題に止まることなく、「あかん遊久の里鶴雅」は着実により広い客層の方々に愛され評価を高めて行きます。国際的なサービス基準

ISO9001認証取得をはじめ、スニーサービス日本一の会社で働く社員のモチベーションはいやがうえにも高まり、それがまたお客様の一層の満足につながる好循環。鶴雅は、観光業界のみならず多くのメディアが認める旅館のトップブランドとしてさまざまな賞の常連になっています。

以下、主なものを挙げてみます。



■日経 MJ 2004年10月6日(水)

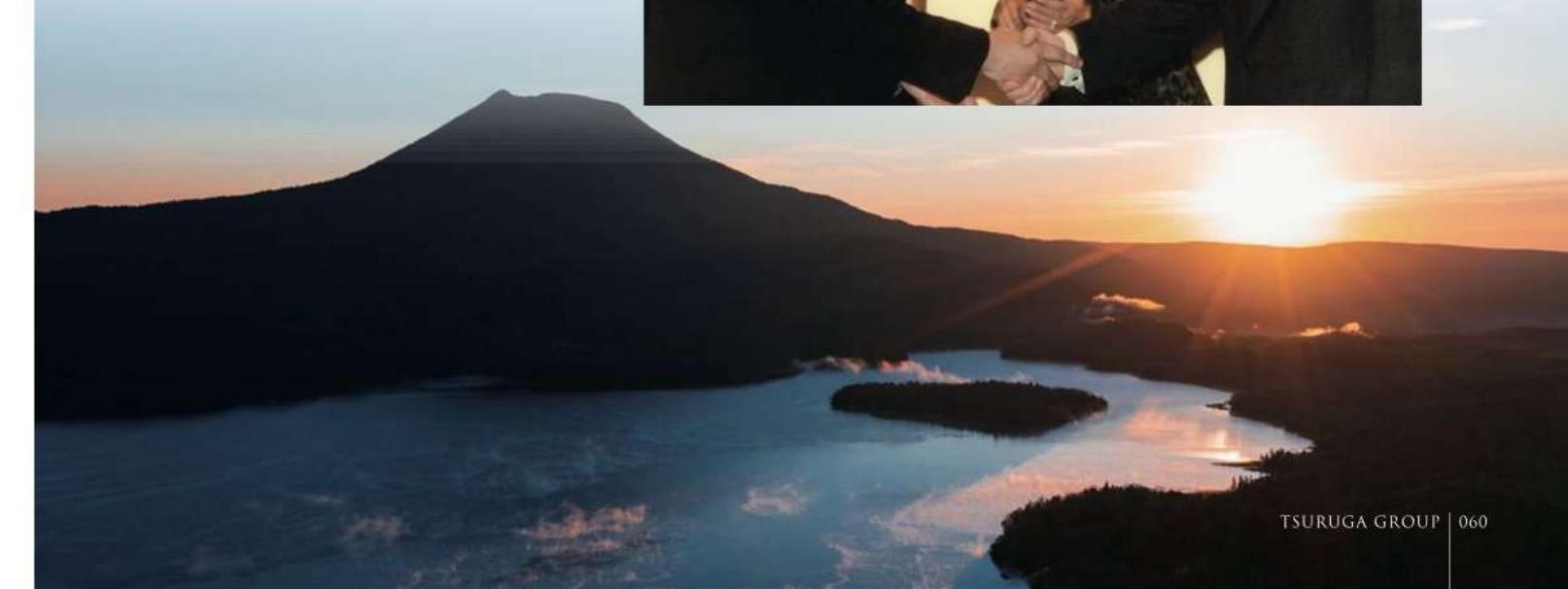


■日経 IT 2002年1月号

鶴雅の受賞(2004年度～2007年度)



- 2004年度 JTBサービス優秀旅館ホテル賞受賞
- 2004年度 日経流通新聞「旅館経営者が参考にしたい旅館」で石川県和倉温泉の加賀屋に次いで全国第2位にランクイン
- 2004年度 北海道の「元気50企業」に選ばれる
- 2005年度 CRM(顧客中心経営)ベストプラクティス賞受賞
- 2006年度 観光経済新聞「旅のプロが選ぶ人気温泉旅館ホテル250選」で総合1位に選ばれる
- 2006年度 JTBサービス優秀旅館ホテル賞受賞
- 2007年度 ハイサービス日本300選、全国22社に選ばれる



2024年2月に日経平

と、わずか2000平方キロメ

トールあまりの東京の土地の
コラム一再生

均株価が3万9098円をつ

いてトルあまりの東京の土地の
バブル、

け、34年ぶりにバブル越えを果

たしたと騒がれたのは記憶に
膨張と崩壊

たしたと騒がれたのは記憶に

新しいところです。それまで生
じていました。株や不動産、ゴ

史上最高値は1989年12

月回る、という珍現象まで生
じていました。株や不動産、ゴ

月につけた3万8915円。

上回る、という珍現象まで生
じていました。株や不動産、ゴ

昭和が平成に変わり、折しも

上回る、という珍現象まで生
じていました。株や不動産、ゴ

大西代表が阿寒グランドホテ

ル会員権などの資産価格が
実体経済をはるかに上回る危

月につけた3万8915円。

うさの中でも投機熱は止ま
ず、土地は騰がるものというユ

ルの2代目社長に就任した年

1988年には東京23区の地価
1997年には山一證券や

です。当時を振り返ると、株価

1997年には山一證券や
北海道拓殖銀行が破綻、深刻

の暴騰と競うように土地バブ

1997年には山一證券や
北海道拓殖銀行が破綻、深刻

ルも際限なく膨張していまし

うさの中でも投機熱は止ま
ず、土地は騰がるものというユ

た。

ある雑誌記事によれば、

1997年には山一證券や
北海道拓殖銀行が破綻、深刻

総額が460兆円に対しても、
同時期のアメリカ合衆国との地
価総額は約444兆円。なん

傷跡を残しました。

