

大阪に根ざした 老舗ホテルのブランド力

リーガロイヤルホテルを事例として

沖中 美喜

目次

はじめに	125
1. ブランド価値構築のメカニズム	126
2. 「リーガロイヤルホテル」を事例として	130
おわりに	142

はじめに

企業が存続していくには、顧客に満足してもらうことは必要条件ではあるがそれだけでは十分でない。永続的に顧客として存在してもらうには、そこにブランド力という抽象的概念が加わる必要があると考える。

明治期の1890年に日本の迎賓館として日比谷に開業した帝国ホテルを筆頭に、1964年の東京オリンピックの開催に合わせて開業した、ホテルニューオータニ、ホテルオークラがホテル「御三家」と呼ばれている。一方、大阪では1965年に関西の迎賓館として設立された「新大阪ホテル」を前身として開業したロイヤルホテル（現リーガロイヤルホテル）に、大阪万博の前年1969年に相次いで開業した、「ホテルプラザ」「東洋ホテル」とを加え、大阪の「御三家」とも呼ばれるようになった。残念ながら、リーガロイヤルホテル以外の御三家ホテルは、ホテルプラザが1999年に閉館、東洋ホテルは2004年にモルガンスタンレーのグループ会社を買収され、2006年にラマダホテル大阪となったが、ここもまた、2013年に閉館した。大阪を代表する老舗と呼ばれるホテルが、老朽化とバブル崩壊後の外資系ホテル参入の波にのまれ、相次いで閉館の憂き目を見ることとなった。その中でリーガロイヤルホテルが唯一、大阪の老舗ホテル

として生き残り、2013年度の日本のベストホテルランキング⁽¹⁾でも2位にランキングされている。

2013年度の訪日外国人旅客数は大台の1,000万人を突破し、1,086万人となった。今まで、首都の一極集中の感があった外国人観光客が、大阪にも押し寄せている。大阪の外国人観光客数も2013年、過去最高の262万人と前年比25.1%増であった⁽²⁾。元来、関西には観光資源が多いうえ、2013年、2014年とアジア初のものがオープンしている。東洋一の高さを誇る阿倍野ハルカス、そして、2014年7月にはユニバーサルスタジオジャパンにハリーポッターエリアがオープン。アジアからの旅行者だけでなく、欧米の旅行者の獲得にも貢献している。今後は楽しみな大阪において、関西地元の根強い支持を得、他と一線を画す老舗ホテルのリーガロイヤルホテルは、今なお、ブランドとして認知され続けているのである。ブランド価値創造のメカニズムを明らかにしたうえで、このホテルを事例にどのようにブランドを構築し、維持しているのかを考察したいと思う。

1. ブランド価値構築のメカニズム

リーガロイヤルホテルのブランド力を語る前に、ブランドとは何か、そして、ブランドが価値を持って構築されていく過程におけるメカニズムを明らかにしたい。

(1) ブランドの定義

ブランドとは何か。直訳すると、ブランドとは、銘柄、商標であって、ただ単にその製品に対する名称にすぎないのであるが、実際には、特に日本においては、このようにとらえている人は少ないだろう。

ブランドとは、「その所属する製品分野において、基本的な価値を持っていることはもちろんのこと、同等もしくは競合製品より高いプライシングがなされ、なおかつ、それを保持することでさまざまなメッセージ性を、所有者をめぐる利害関係者及び、周囲の人々に何らかの価値を伝達することができるレベルのクラスに存在する製品」と平山氏⁽³⁾は定義づけている。ここでは、前者のように辞書レベルの銘柄・商標として「ブランド」という言葉をとらえるのではなく、

後者のような、目に見えるものではなく言葉で表せない価値を付加されている特別なものと定義した上で、単なる商品を「ブランド」まで高めていくにはどのようにメカニズムが働いているのか考えたい。

(2) 伝統的マーケティング

商品（サービスを含む）には、それぞれ機能性や便宜性といった物質価値が備わっている。その本質的な価値を「売り」として、消費者に訴えかけていくのが伝統的マーケティングである。しかし、市場にモノがあふれかえっている現代の日本において、この伝統的マーケティングだけでは、一時的に優位性を持って、すぐ他に追従され、差別化戦略は一過性のもものになってしまう。さらに同様の商品が市場に氾濫し、価格を下げることによってのみ競争に勝ち得るといふ企業の体力勝負になってしまう。バブル後の失われた20年で、日本が、デフレスパイラルに陥ったのは価格競争が唯一の差別化の材料であると考えた企業が伝統的マーケティング以外のマーケティングに目を向けてこなかったからではないだろうか。それは、違った視点で見れば、消費者をひとくくりで考えており、それぞれが違った顔を持っているという観点が抜け落ちていたのだろう。個人の価値観がこれほど多様化していることに気づけなかったゆえの結果だったといえよう。

もちろん、伝統的マーケティングが不要になったわけではない。これに新しい概念である、経験価値に基づくマーケティングが持続的な優位性を保ち、ブランド価値を構築するために必要となってきたのである。

(3) 経験価値マーケティング

経験価値マーケティングとはどういう手法なのだろうか？⁽⁴⁾ Shmittによると、経験価値マーケティングとは、「顧客の経験価値に焦点を当てる。経験価値は、出会い、経験さまざま状況下で生活してきたことの結果として生まれ、経験価値は、感覚 (sense)、感情 (heart)、心・精神 (mind) への刺激によって引き起こされる。また、経験価値は、企業とブランドとを顧客のライフスタイルに結びつけ、顧客一人ひとりの行動と購買の状況を、より広い社会的コンテク

ストの中に位置づける」とある。サービス業においては商品が無形であるがゆえ、この経験価値マーケティングによるアプローチがブランド構築の成否にかかわってくると言えよう。しかし、これは、大変に困難なアプローチと言える。何故なら、顧客それぞれが持つバックグラウンド・経験・嗜好は明らかに異なるからである。また、実際にサービスが提供される場において、

- ①ハードウェア（機能的サービス）
- ②ソフトウェア（情緒的サービス）
- ③ヒューマンウェア（心情的サービス）

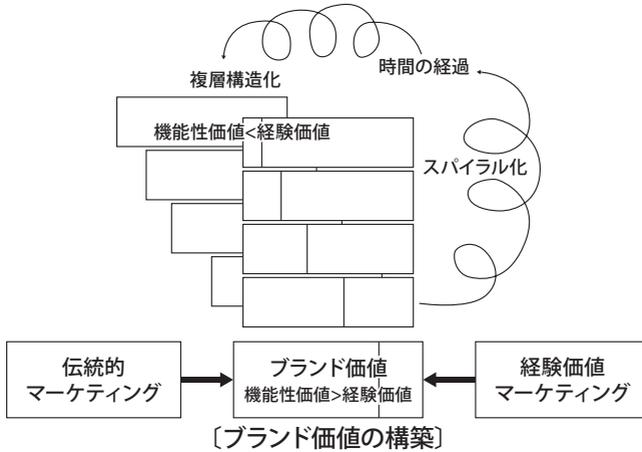
の3つが最適な状態で機能しなければならない。これは、個々の顧客のニーズを正しく理解し、そこに双方向型コミュニケーションが存在しなければなり得ない。

近藤文男、陶山計介、青木俊昭編 [2001]⁽⁵⁾によれば「生涯顧客との長期的・継続的な相互信頼の形成は、消費者や顧客による認知を促進したり知覚リスクを低下させ、その結果として、差別化コストの低減にもつながる。ここから一回限りの取引・交換ではなく、信頼とwin-winの関係に基づく長期継続的なリレーションシップ（関係性）が重視される」とある。顧客を生涯顧客へと進化させるには、商品・サービスを提供する場での提供する側のスキルが大きく左右することになる。そこには、単なるサービススキルだけでなく、五感をフルに働かせた上での真のホスピタリティ精神が求められるのである。このようなアプローチにより顧客が満足を超える感動を覚えた時、その場を離れた後も、心地よい余韻として残り、それが経験として蓄積されるのである。

(4) ブランド価値構築のメカニズム

伝統的マーケティングと経験価値マーケティングの初期においては、機能性や便宜性に基づく商品・サービスの優位性によってブランド価値が形成されていくが、時間を経るにつれ、そこに経験価値マーケティングが加わり、その商品・サービスに満足をした顧客はそのサービスだけを利用するようになる。それは顧客の生活に根付いたものとなり、歴史として積み重なっていく。やがて、経験価値が伝統的価値を上回るようになる。そして、その顧客は「ロイヤルティ

図表 1 伝統的マーケティングと経験価値マーケティングによるブランド価値の構築図



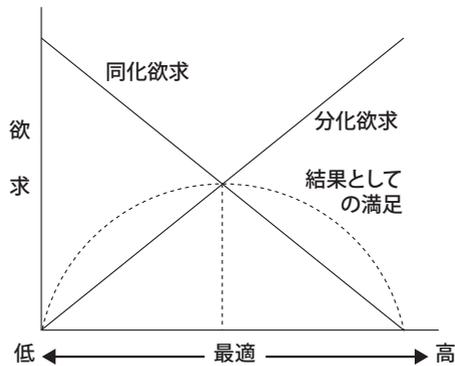
がきわめて高い顧客＝ロイヤルカスタマー」へと変貌を遂げる。ロイヤルカスタマーは他の消費者にその商品・サービスを強く勧め、そのブランド価値は社会において、共通認識となっていくのである。

元来、日本人は「同化」の欲求が強いが欧米においては「分化」の欲求が強い。同化欲求と分化欲求の交点に最適化を見出すのが消費者であり、ブランドはその同化欲求と分化欲求の両方を満たすのである。

日本人は人と同じものを所有し、経験することに、つまり中庸を良しとする文化がある。しかし、近年、個性を認めるという欧米型の価値観が若者の中で顕著である。ブランドを所有したり、利用することで同化欲求を満たされるとともに、そのブランド内での多種多様な商品・サービスの中から、自身で選ぶという分化欲求がバランスよく満たされる。日本人のブランド好きはこのような理由によるのではないかとみている。

日本において、ブランドとは、このようなメカニズムを経て、企業が顧客とともに年輪のように重ね、時間をかけて作り上げられたものだととらえられるだろう。企業においては、ブランドは信頼の表れなのである。

図表2 最適弁別性モデル



(出所) Brewer [1991]、辻平治郎「若者のアイデンティティと社会」高木修編 [1995]『社会心理学への招待』(有斐閣ブックス)。

2. 「リーガロイヤルホテル」を事例として

2015年1月に80周年を迎えるリーガロイヤルホテル。このホテルを事例に、どのようにブランドが形成されてきたのか見ていきたい。

(1) 沿革

1925(大正14)年大阪商工会議所の稲畑会頭が中川大阪府知事、関大阪市長に近代ホテル新設の重要性を説いた。この声を受け、1935年、前身である「新大阪ホテル」が誕生した。ベネチアンゴシック式の豪華な外観を持ち当時の最先端施設設備を整えたこのホテルは大阪の人々の思いが実った「街の誇り」だったのだ。地元、関西政財界の「近代ホテルを大阪に」という要望から生まれたホテルというのは、特徴的であり、このホテルのDNAに組み込まれているものだと思う。

1965年現在地(大阪市北区中之島)に新ホテル「大阪ロイヤルホテル」が誕生。ホテル名は大阪市民を中心とした9万通近い公募の中から選ばれた。

1973年ロイヤルホテル新館が開業。客室数1565室となる。

1990年「リーガロイヤルホテルグループ」にグループ名を改称。Royal International Hotel Group & Associatesの頭文字から、RIHGAとした。サービス化、ソフト化の進む新しい時代に対応して、それぞれの個性を生かした魅力的なホテル像を追求するホテルグループのシンボルとして改称した。

1997年「ロイヤルホテル」を「リーガロイヤルホテル」名称変更。

2012年、創業77周年を迎える年に、新スローガン「Pride of Osaka 大阪が誇れるホテルであり続けること」を導入。

2014年現在、リーガロイヤルホテル客室数972室、収容人数1605名となる。

2017年夏、中之島再開発地区に建設中の中之島フェスティバルタワー・ウエスト（仮称）ビル高層部に新ブランドで大阪最高級のラグジュアリーホテルを開業予定。

以上の経緯からもわかるように、大阪政財界、および、市民の想いがこもったユニークなホテルである。いわばお客様が創業者なのである。その想いを受け、東京にはない日本を代表するホテルがこの地に誕生したのである。

かつての御三家ホテルが閉館する中、何故、唯一、大阪の老舗としてリーガロイヤルが存続できたのか、その一つの理由として、人事部の南浦美沙子氏はこのように、述べられた。「確かに、厳しい時代はありました。でも、このホテルはいろんな意味で“持っている”んです」。まず、第一に中之島という立地である。大阪駅などのターミナルに直結しないという点で、明らかに不利であるが、堂島川と土佐堀川に挟まれた中州である中之島は警備がしやすく、セキュリティが守られる。第二に2000年にG8開催のため隣に国際会議場が、建設された。このように意図せずアドバンテージとなったのである。これに加え、以下のようなことが、このホテルの強みであろう。ハードとソフトに分けて見ていきたい。

図表3 日本のベストホテルランキング

1万人が愛した「最も満足したホテル」 1~20位

順位	昨年順位	ホテル名	所在地	総合点	いつか泊まりたいホテル	よかった理由					不満の理由		
						第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第1位	第2位	第3位
1	5	東京ディズニーシーホテルミラコスタ	千葉	288	573	客室の快適さ	人的サービスの質	眺望・夜景	周辺環境	ブランド力	人的サービスの質	ス/パなど付帯設備	ベッドの寝心地
2	3	リーガロイヤルホテル	大阪	239	24	客室の快適さ	ベッドの寝心地	客室の防音性	人的サービスの質	コスバ	人的サービスの質	客室の快適さ	客室の防音性
3	6	ヒルトン東京ベイ	千葉	238	135	客室の快適さ	ベッドの寝心地	人的サービスの質	客室の防音性	周辺環境	客室の防音性	ベッドの寝心地	ビジネス機能
4	—	東京ディズニーランドホテル	千葉	236	326	客室の快適さ	人的サービスの質	周辺環境	ブランド力	眺望・夜景	客室の快適さ	客室の防音性	人的サービスの質
5	14	JRタワーホテル日航札幌	北海道	191	89	客室の快適さ	駅アクセス	客室の防音性	ベッドの寝心地	眺望・夜景	客室の快適さ	ベッドの寝心地	周辺環境
6	4	ザ・リッツ・カールトン大阪	大阪	172	205	人的サービスの質	客室の快適さ	ベッドの寝心地	飲食施設など	眺望・夜景	客室の快適さ	人的サービスの質	駅アクセス
7	7	帝国ホテル東京	東京	163	439	人的サービスの質	客室の快適さ	ベッドの寝心地	ブランド力	客室の防音性	人的サービスの質	フロントの対応	飲食施設など
8	9	名古屋マリオットアソシアホテル	愛知	151	39	客室の快適さ	駅アクセス	人的サービスの質	ベッドの寝心地	眺望・夜景	コスバ	人的サービスの質	客室の快適さ
9	—	ホテル日航アリビラ	沖縄	146	43	客室の快適さ	眺望・夜景	周辺環境	人的サービスの質	ベッドの寝心地	客室の快適さ	人的サービスの質	—
10	11	品川プリンスホテル	東京	135	11	駅アクセス	客室の快適さ	周辺環境	コスバ	ベッドの寝心地	客室の快適さ	客室の防音性	人的サービスの質
11	14	札幌グランドホテル	北海道	133	12	客室の快適さ	人的サービスの質	飲食施設など	駅アクセス	ベッドの寝心地	客室の快適さ	ス/パなど付帯設備	飲食施設など
12	1	横浜ロイヤルパークホテル	神奈川	130	16	客室の快適さ	眺望・夜景	人的サービスの質	周辺環境	コスバ	人的サービスの質	眺望・夜景	客室の快適さ
13	2	ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル	神奈川	128	48	客室の快適さ	眺望・夜景	人的サービスの質	ベッドの寝心地	周辺環境	客室の快適さ	人的サービスの質	客室の防音性
14	29	ラビスタ函館ベイ	北海道	126	21	客室の快適さ	飲食施設など	眺望・夜景	ス/パなど付帯設備	コスバ	ベッドの寝心地	客室の快適さ	飲食施設など
15	—	ザ・ブセナテラス	沖縄	125	162	客室の快適さ	人的サービスの質	眺望・夜景	周辺環境	飲食施設など	客室の快適さ	客室の防音性	ベッドの寝心地
16	28	ウェスティンホテル東京	東京	121	61	客室の快適さ	ベッドの寝心地	人的サービスの質	客室の防音性	コスバ	ベッドの寝心地	客室の快適さ	客室の防音性
16	10	ディズニーアンパサダーホテル	千葉	121	340	客室の快適さ	人的サービスの質	周辺環境	ブランド力	ベッドの寝心地	客室の快適さ	人的サービスの質	客室の防音性
18	8	シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル	千葉	120	34	客室の快適さ	人的サービスの質	ベッドの寝心地	周辺環境	コスバ	客室の快適さ	ベッドの寝心地	眺望・夜景
19	20	ANAインターコンチネンタルホテル東京	東京	119	38	客室の快適さ	人的サービスの質	客室の防音性	ベッドの寝心地	飲食施設など	客室の快適さ	人的サービスの質	コスバ
20	19	ホテル椿山荘東京 <small>(フォーシーズンズホテル椿山荘東京)</small>	東京	114	145	客室の快適さ	人的サービスの質	客室の防音性	周辺環境	ベッドの寝心地	人的サービスの質	客室の快適さ	眺望・夜景

(出所) 『週刊ダイヤモンド』2013年9/7号。



(2) リーガロイヤルホテルの強み

①ハードウェア(機能的サービス)

『週刊ダイヤモンド』では、毎年、日本のベストホテルと題し、1万人のユーザーアンケートを基に顧客満足でランキングをしている。リーガロイヤルホテルは、2013年度には、前年度の3位から2位へとランクアップした。よかった理由の1位として、客室の快適さが上がっている。旧館、新館の2館に分かれている当ホテルは、2011年から段階的に客室の全面改装を行って、顧客のニーズに応えている。旧館のウエストウイングはシンプルな以前どおりのしつらえで、コストパフォーマンスを重視する個人客と団体客向け、タワーウイングはナチュラルコンフォートフロアとザ・プレジデンシャルタワーズといった高付加価値の部屋があり、価格帯にバリエーションがある。ナチュラルコンフォートフロアは、「日本の自然」をテーマにした癒しの空間をイメージし、「花」「空」「海」「森」をイメージした4フロアに30種類もの個性豊かな客室デザインとなっている。ザ・プレジデンシャルタワーズは“最高のおもてなし”を届けるエグゼクティブフロアとなっており、プライベートラウンジ、24時間パーソナルコンシェルジュサービスなど充実のホテルライフを満喫できる。幅広い顧客のニー

ズを満たすといった点でも、客室の快適さ、そしてコストパフォーマンスが評価されているのであろう。

機能的なサービスは、客室だけではない。お客様のニーズの先を見据えて、「ホテルの新しいスタンダード」として、日本初、大阪初のものを取り入れ、流行させてきた。コンシェルジュサービスやペットホテル。そして、ホテル内の文化教室「エコール・ド・ロイヤル」、ホテイチ（ホテルの一階の略で、デパ地下の派生語。ホテルの一階にある惣菜のテイクアウトコーナー）ブームを巻き起こしたお総菜ショップ“グルメブティック メリッサ”。「エコール・ド・ロイヤル」は、ホテルという優雅な空間で知的好奇心を満たしたいという主婦層を、ホテイチ“メリッサ”では、ホテルの高級食材を使ったお総菜や焼き立てパンなどが販売されており、宿泊客以外の本物志向のOLや主婦層をも顧客として取り込んだのである。老舗と呼ばれつつも新しいものをどんどん取り入れるチャレンジ精神は大阪Spiritを感じる。

②ソフトウェア（情緒的サービス）

ソフトという観点で見た時、リーガロイヤルホテルではホテルプロミス、リーガロイヤルビジョンという形で従業員にとっての判断基準となり、お客様と心をつなぐための理念を掲げている。「ホテルが存在できるのは、お客様の想いがあるからこそ。だから、お客様にお約束をしたい」、という意味を込めてホテルプロミスは作られた。これは、プロに依頼して作ったものでなく、スタッフ自らが作り上げたものである。トップダウンのお仕着せでなく、自分たちがどうすべきかを考え抜いて、作られたものと言える。

ホテルプロミス

“Pride of Osaka” 大阪が誇れるホテルであり続けること「大阪の“ホーム”ホテルを目指す」

商業の中心として発展してきた中之島は、今なお、日本を代表する、ビジネスエリアである。国内外に躍進するビジネスの、ホームとして。

大阪は、食や芸能など数多くの文化が花開き伝統として引き継がれ、日々

進化し続けている。大阪そして日本を楽しむ旅の、ホームとして。

時代を超え、世代を超えて人々が集うホームを目指します。

リーガロイヤルビジョン——CS・ES・No.1——

全てのシーンに溢れる笑顔、それが私たちの喜びです。誇りうるNo.1ホテルグループの創造を通じ、社会に貢献する事、それがリーガロイヤルの使命です。

RIHGA ROYAL Hearts (リーガロイヤルハーツ)

あたたかい心

常にゲストの立場で考え、すべてのゲストに最高のおもてなしをします。スタッフ同士が尊重しあい、働きやすい環境をつくります。

考える心

物事をさまざまな角度から分析し、的確なチャンス、タイミングを捉えます。すべてが向上するよう工夫し、考える心を持ち続けます。

情熱の心

チームワークを最大限に発揮し、一丸となって突き進みます。現状に満足せず、常にチャレンジする情熱を持ちます。

3つの指針

1. どんなお客様に

大阪に関わる多彩なニーズを持つ、多様なお客様に。

2. どんな商品を

伝統に支えられた、安心とくつろぎを。

新しい「利用シーン」の提案を

大阪の文化に出会える場を

3. どのようにお届けするか

世界に通じるおもてなしの心と技で

徹底したお客様基点の組織文化で

ストーリーのある情報発信で

ここから見えるように、大阪という地に生まれ育てられたホテルという自らの

アイデンティティを強く意識させる理念となっている。このビジョンを具現化するためには、まず、従業員それぞれがいかに能力を発揮できる土台作りが重要である。従業員満足がサービスレベルを高め、それが顧客満足を高める。CS=ESというのは、今や、当然の帰結として理解されている。

■リーガロイヤルのES

リーガロイヤルホテルでは、ESを高める様々な仕掛けがなされている。

- ・海外研修：スタッフにどんどん海外研修の機会を与える。それは、シェフだけでなく、サービス職においても同様である。
- ・自己啓発：海外研修以外の自己啓発に投資することも勧めている。もちろん、会社が、投資にかかる費用の一部を負担する。自己研鑽を積むことができる環境を与えることにより、成長のモチベーションを与え続けるのである。
- ・接客コンテスト：2年目の若手社員から参加できる、社内の接客コンテストの開催。人に見られている中での接客を経験することで、接客のバリエーションおよび、接客の可能性を広げるいい機会になる。また、普段、他のスタッフの接客をじっくり見ることができないスタッフにとって、勉強になるとともに、刺激を与えられる機会となるのである。
- ・育児休職：女性に働きやすい場が提供されている。法定基準を超える期間の育児休職が認められている。また、子育て期の女性が働きやすい時間帯での勤務も可能である。
- ・社内公募制のプロジェクトメンバー：2017年にオープン予定の新ブランドホテルのプロジェクトチームメンバーは、社内公募制であり、2年目の若手社員から、参加が可能である。これまでも新レストランオープンに際してのプロジェクトメンバーも公募制であったりと、スタッフ自らが自分たちのホテルを作り上げていく。
- ・ベストプラクティカルの共有：お褒め事例を貼りだし、良かった事例総選挙が行われる。お客様がどのようなところに感動して下さったかを知ること、自分の接客を再確認する機会となるのである。

代表的なものだけを紹介したが、これ以外にもスタッフが多くのチャレンジ

をできる場が与えられている。接客において慣れというものが生じた時、スタッフ自身の成長を止めてしまうとともに、ホスピタリティ産業の醍醐味である、一期一会の精神を忘れてしまう。それは顧客満足の下下に直結する。質の高いサービスを継続して提供するためには、自分の属する組織にプライドを持ち、置かれている状況に満足することが必要なのである。

■社員のお客様への想い

このような環境の中で、ProfessionalとしてのPrideを携え、お客様と接している。その想いを紹介したい。

・“Pride of Doorman”

今、1,000ぐらいの会社名とVIPの方々のお名前、お顔、社用車のナンバープレートを記憶しています。倍以上、記憶している先輩もいるのでまだまだですが、「覚えること」を苦痛だと感じたことはありません。「リーガロイヤルホテルをご利用いただくお客様」と思うと自然と興味が湧き、覚えることができるのです。けれど、記憶するだけでは意味がなく、その記憶を最大限に使って、お客様に喜んでいただけるエスコートをすることが大切だと思っています。ドアマン、そしてすべての館内スタッフがいかに連携し、お客様に気持ち良くお越しいただき、お帰り頂けるか、そのことを常に考えています。

その日にお越しになるお客様のリストを私たちドアマンが作成し、ベルボーイ、フロントスタッフに手渡しておくのもそのため。どなたがどのような用件で来館されるかを事前にチェックしておけば、「〇〇様お待ちしております」と一言添えたうえで、足をお止めすることなく連携して会場までご案内ができます。また、お帰りの際にもロビーの奥にあるエスカレーターから降りていらっしゃるお客様を見てお車をお呼びすることで、玄関に到着される頃にはお迎えのお車が停まっている、ということだってできるのです。初めてのお客様には相当驚かれますが、そんな時胸を張って「これがリーガロイヤルホテルのサービスです」とお答えできるのはなんとも嬉しいことです。

お客様には、感動を持って館内に入り、お帰り頂きたい。それは、リーガ

ロイヤルホテルを訪れるお客様が最初に会い、最後に会うドアマンだからこそできること。そんな、やりがいも責任も計り知れないこの仕事は、私にとっての幸せな天職です。

・“Pride of Personal Concierge”

究極のホテルサービスを実践しようとしてできたのが、この「ザ・プレジデンシャルタワーズ」。数あるホテルの中、そしてリーガロイヤルホテルの中でもこの場を選んでくださるお客様の想いに応えることは、非常に大きな私たちの責任です。そのためにも、サービスは最高水準を保たなくてはなりません。一つは先を読むサービス。チェックインの際に「咳き込んでいらっしゃるな」と思ったら、お体の具合を聞きつつ、ホットレモンや加湿器を手配するなど一歩も二歩も先のことを瞬時に考えます。そしてもう一つは事前のサービス。顧客メモをスタッフ間で共有し、枕の高さから家具のレイアウトまでそれぞれのお客様にぴったりの準備を整える、お客様の趣味嗜好なども事前に把握し備えておきます。そのおもてなしがお客様にも届いているからか、訪れる方の9割がリピーター。本当にありがたいことです。

リーガロイヤルホテルは大阪を代表するホテル。ですから、大阪の魅力をお客様にお伝えするのも私の大切な仕事。自分の心と言葉で伝えられるよう、歴史から深く学ぶ大阪検定に挑戦したり、実際に観光スポットや伝統芸能に足を運んだりと自分の中の「生の大阪」を常に更新し続けています。

“Pride of Banquet Coordinator”

ここでご宴会をしようというお客様は常に「ロイヤルさんなら」という期待を込めてご依頼下さいます。ですから、その期待を超えるご宴会ができるよう常に心がけています。しかしながら、ご宴会は毎回がオリジナル。お打ち合わせでは幹事様が何をされたいのかをしっかりと伺い、こちらからは斬新な提案ができなくては期待を超えることなどできません。期待を超えることは感動を与えること。バンケットコーディネーターに限らず、ホテルパーソンはこのことが仕事だと思っています。ですから、日常生活を意

識して過ごすことはもちろんのこと、休みの日には美術館に行ったり、神社めぐりをしたり、映画を見たり、とにかく「感動」の引き出しを増やしておくことが大切です。また、なぜ自分がそこに感動したのかを考え、それを人に伝えることも必要。気持ちや感覚といった抽象的な事象を言語化することにもつながり、イメージが先行しがちなお打ち合わせも言葉で補える技術が身に付きます。どうしてもご要望にお応えできない場合でも多くの引き出しがあれば、必ず魅力的な代替案が見つかるはずですよ。

③ヒューマンウェア（心情的）

このヒューマンウェアは倫理を中心としたライフスタイルや社会ととらえている。

顧客は何に惹かれてこのホテルを利用し続けるのか、それは、安心を積み重ねてきた上の信頼によるものに他ならない。前項でも述べたが、当ホテルの立地条件により警備がしやすいという利点がある。それゆえに、皇室、政府要人、さらに、政財界の大物が多く利用してきた。宿泊のみならず、重要な会議やパーティーが執り行われてきたのである。これにより、数多くのノウハウを蓄積してきたこのホテルは一般のお客様にとっても、安心できるホテルと認知されるようになった。

「ロイヤルさんに任しといたら、上手いことしてくれはるから」。このホテルでよく聞かれる顧客の声である。そこにはホテルに対する安心感とともに担当スタッフへの信頼がある。ご夫婦でよく宿泊なさる顧客は、お正月、お盆といった時期にはお孫さんを連れ三世代でお泊りになる。その子供世代のご家族はまた、折に触れ、馴染みのあるこのホテルを利用するようになる。

また、ある顧客（50代会社役員）は「親に連れられ、子供の頃から、ホテルのレストランを利用していました。誕生日、入学祝いなどの人生のイベントとともにこのホテルでの思い出があります。仕事を始めてからは会社の55周年パーティー、前社長が亡くなった際の社葬など仕事の場面で利用することも多くなりました。プライベートでは、結納、結婚式、子供の七五三祝いなど、写真館やレストランを利用してきました。どんな場面でも、担当スタッフが親身になっ

て、ベストな提案をしてくれるんです。今は、ホテルのスイミングクラブの会員として週に何度もプールに泳ぎに来ます。公私問わず、第二の家のような感じです」と語る。

世代から、世代へ受け継がれ、その思い出が自分の人生の中に埋め込まれて記憶に残る。これ程まで、多くの顧客のライフスタイルに浸透するホテルも珍しいのではないか。過去の実績から、安心に違いない、思い出の一部だから愛着が湧く、といったような非常に、曖昧で抽象的な感覚が心情に訴えかける。これは、堅実に存続し続けること、そして、スタッフがお客様と深く関係を築くという地道な努力を長期間続けてきたからこそその評価なのである。

④ブランド構築

前節で、ブランドの構築の初期においては、伝統的マーケティングが機能し、しばらくの後、経験価値マーケティングが顧客に訴求するポイントとなってくる。さらに時間を経るにつれ、経験価値が浸透していきロイヤルカスタマーを生み出すと述べた。

リーガロイヤルホテルに当てはめると、あらゆるカテゴリーの顧客の欲求を満たす幅広いサービス商品を持ち、さらにこれまでにない、新しい商品を次々生み出す。機能性という点で多様化している顧客のニーズを満たし、他との差別化を図っている。しかし、建物が老朽化していることは否めないうえ、これだけでは、大阪に次々と新オープンしているホテルへ優位性を保ち続けることはできない。伝統的マーケティングだけでは、顧客獲得は難しい。では、経験価値マーケティングという観点では、成功しているのだろうか。ソフトウェア・ヒューマンウェアという概念で考えた時、これは、十分機能していると考えて良いだろう。訪れた時に感じる安心感。それを何度か経験したお客様は、安心を積み重ねることによりその感覚を信頼へと昇華させる。さらに、ここにお客様側の意識が付加される。世代を経た今でも、関西の人たちの想いが作ったホテルという自負が、たとえ厳しい時代にあっても、応援したいという意識を呼びおこす。例えて言うなら、阪神タイガースのファンが、万年最下位の時代においても、叱咤激励しながら、自分たちを代表するものとして、たえず、応援し

写真2 バー“Reach Bar”



生きた建築ミュージアム大阪セレクションに選ばれた1965年大阪ロイヤルホテル開業時より続く“Reach Bar”。

続けていくような感覚と似ているように思う。そして、上の世代の人々の華やかかりし大大阪時代の誇りであるホテルを利用するというプライドが、若い世代にも受け継がれて、目に見えない付加価値を感じるのである。

また、館内には、20のレストラン・バー、60の宴会場、2つのスポーツクラブ、80の文化教室、50のブランドショップを有する。さまざまな選択肢がある利用法の中で、「私は、この部分において、このホテルの顧客である」という分化欲求が満たされる。関西で幅広く認知されブランド化しているこのホテルを利用するという同化欲求と、その中でも、この様な使い方をしている、というブランド利用における分化欲求、これが絶妙のバランスでこのホテルを利用の際の心地よさに付加価値を与えているのではないか。

実際のところ、レストラン、宴会利用は、もちろん関西圏のお客が多いが、宿泊においても、関西圏のお客が多いそうである。つまり「大阪の“ホーム”ホテルを目指す」というホテルプロミスは見事に果たされつつあるのである。大阪の人々のこのホテルへの信頼は愛着と混じり、生活の一部に組み込まれてい

る。80年の長きに渡り、そのような顧客が徐々に増えていき、現在では、大阪のブランドとして認識され定着している。つまり、ロイヤルカスタマーを生み出したのである。そして、大阪の顧客は他からのお客様に自信を持って勤める。ブランドは短期間で構築されるものではない。長い年月をかけて獲得した信頼と顧客の想いが相まって、ブランドへと発展していくのである。このホテルは、ブランド構築のメカニズムを見事に証明してくれている“Reach Bar”。

おわりに

このホテルを事例としてブランド構築のメカニズムを考察していくと、「存続」と「信頼」がブランドとして広く認知されるために必要なワードとして浮かび上がってきた。また、それとともに地元の人々の支持が大きな役割を果たす。このホテルは守るべき伝統は守りつつ、革新を絶えず続けてきた。歴史を誇りに感じながらも新しいものをどんどん取り入れる柔軟さは大阪人のそれと通ずる。大阪を代表とするホテルと呼ばれる所以であろう。2014年の夏、USJのハリーポッター効果で大阪のホテルは、90%の稼働率と絶好調である。新しいホテルが次々とオープンする中、その勢力図は今後、めまぐるしく変化するであろう。老舗ホテルはいかに足元を見据え、伝統を誇りにブランドを守るかが必要である。地道ではあるが、真摯に顧客と向き合う姿勢を貫くとともに、DNAに組み込まれているチャレンジ精神で大阪ブランドの地位を確固たるものにしてほしい。

注

- (1) 『週刊ダイヤモンド』2013年9月7日号。
- (2) 『読売新聞』2014年7月16日。
- (3) 平山弘 [2007]、15ページ。
- (4) 平山弘 [2007]、102ページ。
- (5) 岸川善光 [2011]、110ページ

参考文献

- 徳江順一郎編著 [2011] 『サービス&ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部。
- 服部勝人 [2004] 『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善株式会社。
- 山上徹 [2012] 『ホスピタリティ・ビジネスの人材育成』白桃書房。
- 浦郷義 [2014] 『ホスピタリティの教科書』PHP研究所。
- 山上徹 [2012] 『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社。
- 岸川善幸編著 [2011] 『サービスビジネス特論』学文社。
- 平山弘 [2007] 『ブランド価値の創造』晃洋書房。
- 『週刊ダイヤモンド』2013年9月7日号。
- 「Pride of OSAKA」リーガロイヤルホテル発行。
- リーガロイヤルホテルホームページ (<http://www.rihga.co.jp/osaka/index.html>)。
- The ROYAL (Autumn 2014) リーガロイヤルホテル発行。