

モチベーションファクター対談

公開日 2024年4月2日

顧客満足を超越し、顧客感動を実現 スパリゾートハワイアンズに住み込むCS企画部長の打ち手

個人のさらなる能力開発、組織の一層の成長を実現するために、高いレベルでスキル発揮され、各界で活躍されている方々と対談させていただきます。何を目指して、どのように取り組んでこられたのか、実現を適えるスキルをどのように高めてきたのか、ご経験の一端を紹介できれば幸いです。

今回はスパリゾートハワイアンズを運営する常磐興産株式会社のCS企画部部長、勝沼等さんに登場いただきます。

対談者（敬称略）

常磐興産株式会社 CS企画部部長 勝沼 等	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
--------------------------	--------------------------------

プロフィール

常磐興産株式会社

CS企画部部長 勝沼 等

ITX株式会社で最年少支社長、ソフトバンクショップ日本1号店店長、人事担当部長を務める。その後、エネルギー関連会社の人事部長、株式会社三栄建築設計株式会社（現株式会社メルディア）人事総務部長、大手IT企業のグループ人事推進部長、常磐興産株式会社人事部長を経て、現職。趣味は、ゴルフとサウナ。



モチベーションファクター株式会社

代表取締役 山口 博（やまぐち ひろし）

モチベーションファクター®（意欲を高める要素）を核にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。

(山口)

勝沼さんは、福島県いわき市の、笑顔あふれる常夏の楽園、スパリゾートハワイアンズを運営する常磐興産でCS企画を担っていらっしゃいます。

(勝沼)

はい、スパリゾートハワイアンズは映画「フラガール」で有名な東北のテーマパークです。ハワイアンズには過去、大きな危機が3度ございました。一つ目は60年前。それまで会社を支えてきた、炭鉱事業が国のエネルギー政策の転換によって廃坑になり、観光事業への転換を図ったこと。二つ目は2011年に発生した東日本大震災、そして直近のコロナ禍です。

(山口)

事業転換も、東日本大震災を乗り越えられたことも、素晴らしいと思います。

(勝沼)

私は2020年の入社ですので、先の二つの危機は体験はしておりませんが、先人たちの知恵と努力で危機を乗り越えたストーリーは本当に素晴らしいもので、だからこそ映画にもなったのですが、そんな先人たちにリスペクトしながら働いています。

そして、今回のコロナ禍ですが、社内でも今までの危機の中でも一番ヤバい危機ではないかと言われていました。それは、コロナは期限や出口が見えなかったからです。

(山口)

着任されて、コロナ禍というさらなる危機に直面されたのですね。

(勝沼)

この未曾有の危機に、長いハワイアンズの歴史の中でも初めて、CS部門を立ち上げることになり、私が担当を任されることになりました。

今までハワイアンズは、年間を通じての満室率が高く、そのたくさんのお客様をいかに効率よくオペレーションするかということに主眼を置いていた傾向があります。しかし、コロナ禍となり、今までのように常に満室にはならない、また、たとえコロナ禍が収まったとしても、蜜を避ける社会に転換すると考え、少ない来場者、お客様でも採算の取れる事業モデルへの変換が求められることとなりました。

(山口)

あらためて、事業変革の必要性に迫られたわけですね。

少ない来場者でも採算が取れるようになること、それは即ち、リピーターを増やし、ハワイアンズをもっともっと好きになってもらい、顧客単価を高めることが必要でした。そして、CS企画部設立から3年、2022年度ではコロナ禍前から続いていた赤字から脱却、黒字化を達成し、2023年度上期では過去最高益を達成することが出来ました。



顧客満足を超える、顧客感動を追求

(山口)

まさに、持続的な成長を実現してきたわけですね。その原動力は何ですか。

(勝沼)

それぞれの部門で頑張ったと言うのはもちろんですが、CS企画部の取り組みをご紹介しますと、私は顧客満足度を高めるキーワードは「感動」だと思いました。私は、単に「楽しかったよね」「美味しかったよね」ではダメで、それではお客様はハワイアンズも良かったけど、次は箱根にしようか、となってしまおうと考えました。

「ハワイアンズも良かった」を「ハワイアンズがいい」に変えるのは「感動」だと思ったのです。それ以来、私はお客様はどうしたら感動するのか、という事ばかりを考え、それを目指し、CS企画部を別名「感動部」として仕事をしてきました。

(山口)

スパリゾート施設そのものが、衝撃を与えると思います。

(勝沼)

はい、ハワイアンズはすごい施設だと思います。宿泊施設は、ホテルハワイアンズ、モノリスタワー及びウイルポートの3つのオフィシャルホテルに続き、2022年にはマウナヴィレッジというグランピング施設もオープンしました。レジャー施設は、温泉、プール、そしてフラガールショーを私たちはハワイア

ンズの3大コンテンツと呼んでいます。東京ドーム6個分の敷地の中にこれらの施設があり、1日では遊びきれません。

3大コンテンツ（温泉・プール・ショー）が3つすべてが揃う施設は、日本ではハワイアンズだけと言われており、これが当社の最大の差別化要因となります。



(山口)

次々と拡充されているのですね。感動体験を生み出すために、具体的には、どのようなことを実施されているのですか。

(勝沼)

3大コンテンツの中でも最大の売りはフラガールショーですが、「本物をお観せする」ことにこだわっています。フラガールショーは国内のどのショーにも劣らない、プロのダンサー「フラガール」による本格的なショーです。

また、ハワイアンズでは朝、開館の入場待ちをして頂いたお客様に感謝を込めてお迎えをするアロハグリーティングと、旅行を終え自宅にお帰りになるお見送りのマハログリーティングを365日毎日実施しています。

(山口)

365日実施しているのですね。

(勝沼)

アロハグリーティングはハワイアンズのオープンをお客様とスタッフが一緒にカウントダウンで迎えるイベントで、非日常体験を提供しています。お見送りのマハログリーティングは、ハワイアンズでは首都圏から往復の無料バスを毎日運航してはいますが、そのお帰りのバスのお見送りをします。お見送り

はよくあるホテルのお見送りとは違い、感動的な音楽とメッセージを屋外スピーカーで鳴らし、「マハロ（ありがとう）」の横断幕を掲げて感謝のお見送りをします。



(山口)

メンバーの方々、それぞれのユニフォームで、登場されているんですね。

(勝沼)

はい、ハワイアンズらしく気取らず、かっこつけずに、敢えて着替えずにそれぞれのユニフォームで来てもらっています。ハワイアンズは身近で心地良い空間、場所である事が大事で、お客様にもありのままのハワイアンズを見て頂くことが大事だと思いました。それが、感動に繋がっていると思います。時には社長や役員も参加します。

スパリゾートハワイアンズに住んで、CS企画を実現する

(山口)

ありのままの本心が、相手の心にくさびを打ち込むのだと思います。お客さまを巻き込む手立てを次々と打っていらっしゃるように拝察しますが、何に基づいて打ち手を選択されているのですか

(勝沼)

私のCSの原点は「お客様と同じ体験をすること、ホテルの素人による徹底的なお客様目線」です。そのため私は出来る限り、当社の一番の売りであるフラガールショーを生で観るようにしています。お客様と一緒にショーを観るのが、お客様の反応を一番感じられるからです。昼、夕方、夜と1日3回をそれぞれ年間365日公演しますが、私はそのうち500回くらいは観ていると思います。また、ショーだけ

ではなく、出来るだけ食事も館内で摂り、毎日温泉に入って帰宅します。このようにいつも館内にいるので、「勝沼はハワイアンズに住んでいるのではないか」と言われたりします（笑）

そのようにしてお客様と同じ体験をすると、「あ、こんなサービスあったらいいな」というアイデアが浮かんできます。

（山口）

頭でわかるレベルを超えて、体感しているレベルで取り組まれているのですね。理屈をこねられても人は動きませんが、具体事例や経験事例は、周囲を巻き込みやすくなるものだと思います。



（勝沼）

館内でアンケートを実施していますが、1年間で約5,000件のアンケートが集まります。私は毎朝、前日に頂いたアンケートを読むことから仕事がスタートします。アンケートにはヒントがたくさん詰まっています。前職までの経験を活かし、アンケートはIT化しました。お客様がQRコードを通じて書いたアンケートは瞬時にデータ化され、すべてのスタッフが同時に閲覧することが出来ます。

（山口）

お客さまの声に、さらなる改善のヒントがあるということですね。

（勝沼）

顧客満足度は10段階で測り、宿泊、プール、売店やレストランなどすべての部門で満足度を数値化しています。IT化したことで、より早く、そして数値化したことで客観的に満足度の指標を把握すること

が出来、ピンポイントでの対策などが出来るようになりました。ちなみにこの顧客満足度の数値は同業他社と比較しても極めて高い数値で、ハワイアンズの顧客満足度がなぜ高いのか、というお問い合わせも頂くようになりました。

(山口)

体感するとともに、数値で捉える。肌感覚も大事だが、客観的なデータに基づいて実行策を打っているわけですね。

(勝沼)

お客様アンケートを実際の対策に活かす、PDCA サイクルを実践する仕組みとして「OMOTENASHI ミーティング」というものを立ち上げました。

これは毎週 1 回、各現場の部門長やリーダーが集まり、それまでのアンケートを共有し、課題を共有し、みんなで解決策を考えるという会です。そこで、決めたものを後日、その結果や経過を共有し、更に改善をしていくというものです。

(山口)

現業部門長の巻き込みが大事ですね。巻き込みには、メンバーの主体性、能動性を高めることが必要だと思います。

(勝沼)

この OMOTENASHI ミーティングがハワイアンズの CS の原点であり、エンジンだと思っています。みんなで課題を共有し解決していく、私はトップダウンでなくみんなで考えるという事に意義があると思っています。課題に対して当事者意識を持って取り組むことと、言われたからやることは全然違うと思っていますからです。

(山口)

勝沼さんは、モチベーションファクタープログラムに折々に参加して、高いレベルのボトムアップの巻き込み型リーダーシップを発揮しています。メンバーを巻き込み、顧客を巻き込むスキルが、事業革新の根底にあるように思えてなりません。

