

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

海外ベストプラクティス（7）

『シャングリラ ホテル』

<企業概要>

商号	Shangri-La Asia Limited
業種	ホテル（カジノホテルを除く）・モーテル業 （NAICS分類:北米産業分類システム）
本社	中国香港特別行政区
資本金	55.1億ドル（2009年12月11日現在の時価総額）
従業員	25,000人（2008年）
売上高	13.5億ドル（2008年）
地域売上	中国本土41.1%、香港17.8%、シンガポール 14.7%、フィリピン12.0%、マレーシア9.7%、 タイ4.3%、その他4.5%（2008年）
グループ会社数	64社

＜海外展開の契機と概要1＞

アジアを代表するラグジュアリー・ホテルチェーン

- ・シャングリラは、マレーシアの華僑財閥「クオク・グループ」が1971年にシンガポールで開設したアジアを中心に展開するラグジュアリー・ホテル・チェーンである。砂糖産業で財を成した「クオク・グループ」が不動産を展開する中で、シンガポールのホテルを所有したのが発端で、その後中国を中心とするアジア地域に主に展開を重ね、65軒のホテルを運営している（09年時点）。
- ・シャングリラは、「ホスピタリティは思いやり」という企業理念を持ち、それに基づいた最上級なサービスを実現することで、アジアにおけるラグジュアリー・ホテル・チェーンの代名詞としての地位を確立してきた。具体的には、5つの要素で構成されるサービス原則を4段階の研修から成る体系的な教育プランによりスタッフへ徹底し、顧客一人一人の要望に臨機応変に対応するサービスを実現しすることで、過去15年間以上に渡り、売上、利益ともに高い成長率を維持している（92年～08年の売上の年平均成長率は16%、純利益の年平均成長率は12%）。
- ・海外進出は、アジアを中心とした17の国と地域へ展開しており（09年12月時点）、71年のシンガポール進出を皮切りに、80年代までは華僑地域へ進出し（マレーシア：79年、香港：81年、中国：84年など）、90年代には他のアジア地域へ進出している（フィリピン：92年、台湾：94年、インドネシア：94年など）。さらに、00年代にはパンパシフィックや中東などへも進出し（オーストラリア：03年、UAE：04年など）、近年では米州、欧州へも展開を図り始めている（カナダ：09年。10年にはフランス、オーストリア、米国、12年には英国、ロシアでの開業を予定）。

<海外展開の契機と概要 2>

- ・海外進出に関しては、多くの大手欧米系ホテルチェーンが、マネジメント・コントラクト（MC）方式で進出を加速する中、シャングリラは、所有直営方式を中心に時間をかけて拡大を図っている。これにより、自身がオーナーを兼ねることで、短期的な収益だけに捕らわれずに、中長期的に高いサービスレベルを維持する視点から施策を策定、実施している。

＜人材管理・育成の取り組み1＞

ビヘイビアレベルまで追求したグローバル標準の行動原理

- ・シャングリラは、サービス原則にもとづいた体系的な研修プログラム（シャングリラ・ケア・プログラム）を各現地のホテルで徹底教育するとともに、職位やポジションに応じた集中トレーニングを専門教育機関（シャングリラ・アカデミー）にて行っている。以下では、サービス原則、現地ホテルでの研修内容・プロセスと専門教育機関の研修内容を詳しく見ていく。
- ・シャングリラのサービス原則は、「理念」、「5つのコア・バリュー」、「ビジョン」、「ミッション」、及び「8つの行動原理」という5つの内容によって定義されている（図1）。

（図1）サービス原則

サービス原則	内容
理念	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人への思いやりから生まれるシャングリラのおもてなし (Shangri-La Hospitality from caring people)
5つの コア・バリュー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 敬う (Respect) ・ 謙虚 (Humility) ・ 役立ち (Helpfulness) ・ 礼儀 (Courtesy) ・ 誠実 (Sincerity)
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客、従業員、株主及びビジネス・パートナーにとっての第一の選択肢
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客に、それぞれの、あらゆる機会に喜んでいただく
8つの 行動原理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対顧客・対同僚双方に共通する原理 <ul style="list-style-type: none"> - 結果に結びつくリーダーシップに努める - 自らのホテル及び会社全体の資金面での成功にコミットする - すべての関係において正直かつ思いやりと品位をもって接する - 施策及び手続を、顧客と従業員双方に配慮したものとする - 環境に優しく、また、顧客と従業員に安全と安心を提供する ・ 顧客に接する際の原理 <ul style="list-style-type: none"> - 顧客からの信頼度がビジネスのキードライバーと心得る - 意思決定が顧客の目の前で行われるようにする ・ 同僚に接する際の原理 <ul style="list-style-type: none"> - 従業員が、個人的又は職務上の目標を達成できる環境を作る

<人材管理・育成の取り組み2>

- ・まず、「理念」は、「人への思いやりから生まれるシャングリラのおもてなし」であり、1971年のホテル業開業時より受け継がれてきているもので、サービス原則の根幹をなしている。
- ・次に、「5つのコア・バリュー」は、「敬う(Respect)、謙虚(Humility)、役立ち(Helpfulness)、礼儀(Courtesy)、誠実(Sincerity)」の5つから成り立っている。これは、約15年前に当時の社長と本社幹部が、前述の「理念」をもとに、顧客や同僚に接する態度として本質的に重要なことは何かということを検討し、生み出されたものである。
- ・さらに、「ビジョン」は「顧客、従業員、株主及びビジネス・パートナーにとっての第一の選択肢」、「ミッション」は、「顧客に、それぞれの、あらゆる機会に喜んでいただく」と定義されており、経営陣が「5つのコア・バリュー」を検討した際に、本社HR部長が中心となり、現場の言葉で策定したものである。
- ・最後に、「8つの行動原理」である。こちらも同様に本社HR部長が中心となり策定したもので、個々のスタッフのビヘイビアのレベルまで踏み込んで策定されている。具体的には、「対顧客・対同僚双方に共通する原理」、「顧客に接する際の原理」、「同僚に接する際の原理」の大きく3つに分類され、一つ目の「対顧客・対同僚双方に共通する原理」は、さらに「結果に結びつくリーダーシップに努める」、「自らのホテル及び会社全体の資金面での成功にコミットする」、「すべての関係において正直かつ思いやりと品位をもって接する」、「施策及び手続を、顧客と従業員双方に配慮したものとする」、「環境に優しく、また、顧客と従業員に安全と安心を提供する」という5つの内容で定義されている。さらに、二つ目の「顧客に接する際の原理」は、「顧客からの信頼度がビジネスのキー・ドライバーと心得る」、「意思決定が顧客の目の前で行われるようにする」の2つから定義され、三つ目の「同僚に接する際の原理」は、「従業員が、個人的又は職務上の目標を達成できる環境を作る」と定義されている。

<人材管理・育成の取り組み3>

シャングリラでは、「理念」から具体的な「行動原理」にまで至るこれらのサービス原則をグローバル標準とし、日々のオペレーションの中心に据えることで、世界中で高品質のサービスを実現している。

行動原理を徹底させる教育の仕掛け

- ・シャングリラの研修は、現地の各ホテルで実施されるものとシャングリラ・アカデミーと呼ばれる教育の専門機関で行われるものと大きく2つに分けられる。
- ・まず、現地の各ホテルで実施されるものは、「シャングリラ・ケア」と呼ばれ、レベル1～レベル4まで全部で4段階のワークショップによって構成されている（図2）。

（図2）シャングリラ・ケア

	研修の目的	研修の内容
シャングリラ・ケア1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5つのコア・バリューの学習を通じて、企業理念である思いやりを基本とする姿勢を習得させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5つのコア・バリューを、日常の具体的な業務と関連づけて教育 <ul style="list-style-type: none"> - ロール・プレイング・ゲーム「ホーム・ビジット・エクササイズ」により、5つのコア・バリューに則った行動についての理解を深める（ex.友人が自宅を訪問した際に友人を心地よくするための行動を、ブレインストーミングを通じてリスト化し、顧客に対し適用）
シャングリラ・ケア2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 滞在中の顧客に喜んでもらい、信頼を獲得する方法を習得させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5つの点を注意して顧客に喜んでもらう手法を教育 <ul style="list-style-type: none"> - 全力を傾けること - 顧客を初対面時だけでなく、毎回喜ばせること - 決して「NO」と言わず、柔軟な対応をとること - 顧客の要望を予測し、迅速に対応すること - 顧客一人一人のニーズを把握すること
シャングリラ・ケア3	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミスが発生した際に顧客の信頼を回復する方法を習得させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信頼回復までのプロセスを5段階に分けて教育 <ul style="list-style-type: none"> - 顧客の意見に耳を傾ける(Listen) - 顧客に対し謝罪する(Apologize) - 問題となっている状況を復旧させる(Fix the Problem) - 全力を傾ける(Go the Extra Mile) - フォローアップを行う(Follow up)
シャングリラ・ケア4	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自らが主体者意識を持ち、与えられた裁量を駆使して顧客の満足度を高める思考法を習得させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主体者意識を「SELF」と呼ばれる4要素に分けて教育 <ul style="list-style-type: none"> - 関与の姿勢を示す(Show commitment) - 積極的にイニシアチブをとる(Eager to take initiative) - 他の従業員も含めリードする(Lead ourselves) - 情熱を傾ける(Filled with passion)

<人材管理・育成の取り組み4>

- ・最初の「シャングリラ・ケア1」は、5つのコア・バリューの学習を通じて、企業理念である思いやりを基本とする姿勢を習得させることが目的で、例えば、友人が自宅を訪問した際に友人を心地よくするためにとる行動を、ブレインストーミングを通じてリスト化し、顧客に対し適用するなど、「ホーム・ビジット・エクササイズ」と呼ばれるロール・プレイング・ゲームにより、5つのコア・バリューに則った行動についての理解を深める。2つ目の「シャングリラ・ケア2」は、滞在中の顧客に喜んでもらい、信頼を獲得する方法を習得させることを目的とし、5つのビヘイビアへ具体化した内容（1.全力を傾けること、2.顧客を初対面時だけでなく毎回喜ばせること、3.決して「NO」と言わず柔軟な対応をとること、4.顧客の要望を予測し迅速に対応すること、5.顧客一人一人のニーズを把握すること）を教育する。さらに、「シャングリラ・ケア3」は、ミスが発生した際に顧客の信頼を回復する方法を習得させることを目的とし、こちらも信頼回復までの具体的なビヘイビアを5段階に分けて定義し（1.顧客の意見に耳を傾ける（Listen）、2.顧客に対し謝罪する（Apologize）、3.問題となっている状況を復旧させる（Fix the Problem）、4.全力を傾ける（Go the Extra Mile）、5.フォローアップを行う（Follow up））、教育している。最後の「シャングリラ・ケア4」は、自らが主体者意識を持ち、与えられた裁量を駆使して顧客の満足度を高める思考法を習得させることを目的とし、主体者意識を「SELF」と呼ばれる4要素に分けて教育する（1.関与の姿勢を示す（Show commitment）、2.積極的にイニシアチブをとる（Eager to take initiative）、3.他の従業員も含めリードする（Lead ourselves）、4.情熱を傾ける（Filled with passion））。
- ・さらに「シャングリラ・ケア」は、研修プロセスについても詳細までグローバルで決められている（次ページ、図3）。まず、実施にあたっては、事前調査を行う。これは、研修後の効果を測定するためのもので、本社が研修対象の全従業員に事前のアンケート調査を実施する。

<人材管理・育成の取り組み5>

(図3) シャングリラ・ケアの研修プロセス
内容

事前調査の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修後の効果測定のために、本社が研修対象の全従業員に事前のアンケート調査を実施 <ul style="list-style-type: none"> - 直接の研修内容以外も含めた幅広いアンケート調査を実施しホテル別に点数化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 俸給・福利厚生、勤務評定、研修・教育、勤務状況、シャングリラのイメージ、コミュニケーション、職場の組織と生産性、役員会、経営手法、監督法、現場への権限委譲など
方針／詳細の通達 (内容変更時など)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各ホテルの幹部へ1日のワークショップにより方針を通達 ・ 各ホテルの副支配人、HR部長へ2日のワークショップにより研修の詳細を説明 <ul style="list-style-type: none"> - 副支配人及びHR部長を「マスター・トレーナー」に指名 - 部下への教育方法につき指示し、研修の際に用いられる教材を配布(講師用ガイド、プログラムの概要、説明用スライド、理解度測定テスト、想定問答集、詳細説明用資料)
研修講師の指名 ／内容の説明	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修を実施する各ホテルで、研修の講師役を指名 <ul style="list-style-type: none"> - 12名を「トレーナー」に指定するとともに、分担して全従業員に対し研修を実施する旨指示 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 講師は以下の2基準にしたがって指名 <ul style="list-style-type: none"> - 部下の人数 - 講師役としてのプレゼン能力・コミュニケーションスキル ・ 講師担当者に研修の内容を説明 <ul style="list-style-type: none"> - 研修の内容、具体的な進め方、注意点などを指導
研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各ワークショップの教材にしたがって教育 ・ 新規開業時は、他のホテルから派遣されたトレーナーにより、開業前後の6か月間でシャングリラ・ケアの全4ワークショップを実施 <ul style="list-style-type: none"> - 開業2～3ヶ月前から開業2週間前まで、ケア1と2を実施 - 開業2週間前から開業まで、開業後と全く同様の状況下でのシミュレーションを実施 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 当初、社員同士で行った後、顧客を招待して最終シミュレーションを行う - 開業後の2～3ヶ月間でケア3と4を実施
研修内容の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不定期にマスター・トレーナーがワークショップに参加し、プログラムが正しく実施されているかチェック ・ 事前調査と同内容のアンケート調査によって得点化することで、プログラムの効果を測定し、プログラム内容の改善へ反映

・次に、研修の目的や内容を各ホテルの幹部へ細かく伝達する。シャングリラ・ケアが開発された当時や内容に改定が入った際には、各ホテルの幹部へ1日のワークショップにより方針を通達し、さらに、各ホテルの副支配人、HR部長へ2日のワークショップにより研修の詳細を説明する。具体的には、副支配人及びHR部長を「マスター・トレーナー」に指名し、部下への教育方法につき指示を行う。同時に、研修の際に用いられる教材（講師用ガイド、プログラムの概要、説明用スライド、理解度測定テスト、想定問答集、詳細説明用資料）を配布し、概要を説明する。さらに、当該研修の講師役を各ホテルで毎回決定し、具体的な研修の進め方や注意点を説明する。

<人材管理・育成の取り組み6>

- ・講師は、現在持っている部下の人数や講師役としてのプレゼン能力、コミュニケーションスキルを基準として選定する。最後に、研修実施後にアンケート調査を実施、事前アンケートと比較した上で、改善点を抽出し、次回の研修の改善を図る。
- ・もうひとつの研修は、シャングリラ・アカデミーと呼ばれる社内専門機関での研修である。シャングリラ・アカデミーは中国に設置され、主に職位やポジションの変わり目などにそれぞれの職務・地位に応じた専門的な教育を実施している。設立の背景は、90年代後半より、ホテル数拡大に伴う将来的なスタッフの増大に対して（当時の計画は、中国におけるホテル数は2004年から2008年にかけて、16軒から28軒へとほぼ倍増。中国のホテル運営に必要な従業員数も2004年は1万人であるのに対し、2008年は1.9万人と急激に増大する予定でほぼ計画通りに推移している）、効率的かつ迅速にシャングリラのサービス・スタンダードを教育することを目的に設立された。2004年12月、北京郊外に「シャングリラ・アカデミー」が開設され、2008年12月には、マカオに隣接する広東省珠海市にある中山大学キャンパス内に移転している。具体的なプログラムとしては、大きく、「スタッフ向け」、「中間管理職向け」、「幹部養成」のプログラムがある（次ページ、図4）。「スタッフ向け」は、アカデミーでの4週間とホテルでのOJT4週間の組合せで、西洋料理の調理、料理・飲物のサービス、フロント運営、ハウスキーピングの4種類の研修を行う。「中間管理職向け」は、アカデミーでの8週間とホテルでのOJT6ヶ月の組合せで、ホテル業務の運営全般、チームビルディング、人材育成等のホスピタリティマネジメントを行う。さらに「幹部養成」のプログラムは、全世界のホテルから選抜された、高いポテンシャルを有すると認められた人員のみが受講するもので、部長クラス以上、部門長クラス、ジュニアスタッフクラスの3過程がある。

<人材管理・育成の取り組み7>

受講者はそれぞれ18ヶ月、12ヶ月、18ヶ月の長期にわたってトレーニングを受講し、ホテルの全業務につきトレーニングを受けるほか、受講者個人の意向に合わせ、プログラム内容がカスタマイズされ、実施される。

(図4)シャングリラ・アカデミーの研修内容

スタッフのプログラム	<ul style="list-style-type: none">・ 過程:5種(西洋料理の調理、料理・飲物のサービス、フロント運営、ハウスキーピング)・ 期間:アカデミーでの講義4週間+ホテルでのOJT4週間・ 対象:中国を中心とする全世界のシャングリラホテルのスタッフ20名前後・ 言語:英語(中国語の通訳付)・ 特典:修了者には修了証書が授与され、人事考課に反映
中間管理職のプログラム	<ul style="list-style-type: none">・ 過程:ホスピタリティーマネジメント(ホテル業務の運営全般、チームビルディング、人材育成等)・ 期間:アカデミーでの講義8週間+ホテルでのOJT6ヶ月・ 対象:全世界のホテルの部門長又は副部門長30名前後・ 言語:英語
幹部養成のプログラム	<ul style="list-style-type: none">・ 全世界のホテルから選抜された、高いポテンシャルを有すると認められた人員のみが受講可能なプログラム・ 部長クラス以上、部門長クラス、ジュニアスタッフクラスの3過程があり、受講者はそれぞれ18ヶ月、12ヶ月、18ヶ月の長期にわたってトレーニングを受講・ ホテルの全業務につきトレーニングを受けるほか、受講者個人の意向に合わせ、プログラム内容がカスタマイズ・ 修了者は、他の従業員よりも速いスピードで昇進

<国際展開戦略と意思決定 1>

所有直営方式中心による身の丈にあったフットプリントの拡大

- ・シャングリラは、通常の欧米系ホテルチェーンとは異なり、多くの場合、所有直営方式（ホテルの管理・運営だけでなく土地・建物の所有も行う）を採用し、自ら経営権を持ちながらホテルを運営する形式で参入する。例えば、カオルーン・シャングリラ香港やシャングリラホテル・シンガポールなどでは、ホテルの土地、建物を所有し経営に参画するとともに、施設の管理・運営も実施している。具体的には、シャングリラ・グループの持株会社であるShangri-La Asia Ltd.の子会社が、ホテルの土地・建物を所有する会社の株式を保有（10%～100%）するとともに、同じく子会社のShangri-La International Hotel Management Ltd.が施設の運営を行っている。他方、知見の少ない国への新規参入の場合にはマネジメント・コントラクト（MC）方式での進出も行うが、事業性ありと判断された場合には、土地・建物の持分取得に動くケースが多い。例えば、モルジブ進出の際、2004年にMC契約を締結したが、その成長ポテンシャルを踏まえ、2005年に70%の持分を取得している。また、インドバンガロールにMC契約で進出した際には、シャングリラ関係者は「2年以内にプレゼンス確立したら直接投資を実施する」と発言している。
- ・通常、欧米系ホテルチェーンは、マネジメントコントラクト（MC）という形式で新しい国や地域へ参入するケースが多い。これは、1970年代から、ローリスクで急拡大を行い得る手法として米国で発展し、ヒルトン、ハイアット、マリオット等多くの欧米系ホテルチェーンが活用している。具体的には、土地・建物の所有者（デベロッパー、ファンド等）がホテルチェーンと契約（マネジメント・コントラクト）を締結し、ホテル施設の管理・運営を委託するもので、管理運営委託契約であるため、所有者（又はその子会社であるホテル経営会社）からホテルチェーンに対して、運営委託料が支払われる。ホテルチェーンとしては、初期投資を負担せず直接的な経営責任も負わないため低リスクだが、経営権がないため、

<国際展開戦略と意思決定2>

収益があがらない場合、所有者から短期的な収益改善の狙った施策を押し付けられることも多い。実際、業界有識者へのインタビューなどでも、マネジメント・コントラクト（MC）方式による急速な拡大は、オーナーによる短期的な収益への執着とホテルスタッフの人材不足を招き、一部の大手チェーンのサービス品質は低下してきているとの声も聞かれた。シャングリラは、所有直営方式での参入より、自社が目指すサービス水準を中長期的に維持できる施策やスタッフの教育レベルを維持しながら、時間をかけてフットプリントを拡大している。

出所

Shangri-La IR資料

Shangri-La ホームページ<<http://www.shangri-la.com/en>>

Shangri-La Hotels and Resorts - Achieving Service Leadership (Centre for Asian Business Cases (University of Hong Kong), Business Case)

Shangri-La Hotels (Harvard Business School, Business Case)

「シャングリ・ラ ホテル 東京」大解剖(月刊ホテル旅館2009年5月号)

ホテル・ビジネス・ブック(仲谷秀和、杉原淳子、森重喜三雄著、中央経済社)

基本ホテル経営教本(鈴木博、大庭祺一郎著、柴田書店)

新版ホテル事業論(作古貞義著、柴田書店)

ホテルマネジメント(財団法人日本ホテル教育センター編)

ホテル業界有識者へのインタビュー

ホテル専門誌記者へのインタビュー

Osiris(企業の財務情報のオンラインデータベース)

Factiva(ビジネス情報のオンラインデータベース)