

## ケース教材 4 「STEIGENBERGER Frankfurter Hof」

フランクフルトの名門ホテル

Operational Level 【 組織特性／ミドルマネジャーの行動特性 】

### STEIGENBERGER Frankfurter Hof<sup>80</sup>

企業データ	
URL	<a href="http://www.frankfurter-hof.steigenberger.de">http://www.frankfurter-hof.steigenberger.de</a>
事業内容	フランクフルトにおけるホテルの運営
創業	1876 年
設立	1876 年
資本金	
従業員数	
売上高	
住所	Steigenberger Frankfurter Hof Am Kaiserplatz 60311 Frankfurt Main Germany
代表	

### オーナーの仕事

Steigenberger Frankfurter Hof は、ドイツのフランクフルトにおいて、5つ星を獲得しているホテルである。同ホテルは、「典型的なドイツ系の家業モデル」であるという。総支配人になるためには、オーナーを中心とした意思決定機関での承認が求められることから窺い知ることができる。しかしながら、オーナー企業と言えども、トップダウンで企業経営を統制する企業像とは大きく異なる。同社では、経営部門を任せることができる人物を人選する。すなわち、全てがオーナーの意思決定ではなく、オーナーの意向を理解した人物を人選し、その人物に意思決定権を委譲することで、円滑に企業経営が進むような体制を採っているのである。したがって、オーナーの主な仕事は、「任せられる人材」を見抜

<sup>80</sup> このケース教材は、STEIGENBERGER Frankfurter Hof の三浦淳子氏（シニアセールスマネジャー）に対するインタビュー調査をもとに、専任講師水野由香里が書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

き、時には育て、オーナーの意向や企業理念を浸透することである。

オーナーの意向や企業理念を浸透させるために、同社では、個別の日常的な業務報告ややり取りのほかに、2年に1回、本部役員と全ホテルグループの営業が集う2泊3日の研修を実施する。その研修中、グループの財務状況の分析やスキル研修、ホテルの将来計画、MICE (Meeting, Incentive, Convention/Conference, Exhibition ; 会議、招待、国際会議、展示会) マーケティング、レジャーマーケティングなどについて話し合われる。フランクフルトでは、世界最大規模の本の見本市や国際自動車見本市が開催される。MICE が、大きなマーケットになっている。すなわち、見本市が開催される時期やその他のイベントが開催される時期、何も開催されていない時の同社の事業戦略は変えなければならないことを意味する。このような状況に、企業としてどう対応すべきかが話し合われるのである。

以上のことから、オーナーがすべてを決定し、トップダウンで経営を行うのではなく、オーナーの意向を汲み取り、状況判断できる人材を育成している同社の状況が理解される。

### **総支配人の役割**

経営者の意向を汲み取り、ホテルの業務を仕切る総支配人は、マルチタスクでなければならない。予算管理や財務能力はもちろんのこと、労働集約の現場における労働に対するインセンティブとモチベーションを高める役割も求められる。その中でも、特に重要であるのは、属人的要素であるという。我々がインタビューを実施した三浦淳子氏（シニアセールスマネジャー）によると、「スタッフから親しみがある、おおらかである、フレンドリーであることがとても重要です」と強調する。また、決断力も重要な総支配人の資質であるという。市場が刻々と変化する状況に適応するために、新しいことに取り組まなければならない、即断が求められる案件に直面した時に、稟議をまわして予算を捻出して・・・などと組織が硬直的であると、契機を逸してしまう。このような事態に陥らないためにも、総支配人の決断力、そして、それを実行するための権限が担保されていることが不可欠となる。

また、総支配人の仕事をサポートする重要性も指摘する。よりミクロの視点で、そして、より現場と密着して各部署の動きを伝える副総支配人の存在である。総支配人と副総支配人の二人三脚によってホテルの現場が支えられているのである。

### **顧客への対応**

同ホテルの顧客の9割は、ビジネス・ユースであるという。金融の街であるとともに、MICE ビジネスを展開するフランクフルトゆえの特徴でもある。主なターゲットにビジネス・ユースを対象とする場合と、観光客を対象とする場合では、求められるニーズが異なる。例えば、ビジネス・ユースの場合には、宿泊客は時間に追われることが多く、時

間を効率的に使うというニーズが高い。このような状況に対応するために、細かな気配りを心がけているという。その場合には、標準化されたサービスとは異なる柔軟な対応を取ると三浦氏はいう。

細かいことですが、ビジネス・ユースのお客様に対応する時、気をつけることは、普通のサービスは、フロントに電話をしてから届けるものですが、予め、日本人の口に合うミネラルウォーターが必要かどうか確認したり、スリッパも、見える位置においておいたり、日経新聞の手配をしたり、リムジンの手配の有無を尋ねておいたりします。

こういった細かなことは、お客様が宿泊なさる前に日本の本社に連絡して、事前に采配を済ませておきます。そのお客様の好みをまとめておくと、次からは聞かなくてもいいことも少なくないです。特に役員の方がご宿泊なさる場合には、お忙しい方が多いので、時間のロスがないよう対応することがトッププライオリティーになります。

### **ジャパン・アジア・マーケットを見据えて**

同ホテルは、日本人マーケットにおいて約 7 割がビジネス・ユースの顧客である。すなわち、日本企業の現地法人や見本市などに参加する顧客層を主としている。その中でも、現在の顧客の国籍は、ドイツ人やアメリカ人、イギリス人の順に多いという。そして、日本からの顧客が続く。現在、同ホテルの顧客に占める日本人の割合は 8%ほどであるが、今後、10 %程度を目標として顧客開拓している途上である。そして、日本だけでなく、アジア・マーケットからの顧客も開拓するために、ドイツの現地法人に営業回りをしたり、観光局が開催するイベントに出展するなど、顧客との密接な関係の維持や、知名度の向上による新規顧客獲得のために尽力する。

## **ケース教材 4 「STEIGENBERGER Frankfurter Hof」 ティーチング・ノート**

### **■ ケース教材のねらい**

- 1) ドイツの観光産業、ホテル経営の実態を知る
- 2) ホテルにおける総支配人の役割や仕事を理解する

### **■ ケース教材に含まれている主な論点**

所有と経営の分離 / MICE マーケット / サービスの消滅性 / マネジャーの  
資質 / 感情のマネジメント / 顧客ターゲット / 労働集約

## ■ 設問および設問の意図

### 設問 1

**Steigenberger Frankfurter Hof** は、ドイツ・フランクフルトにあります。このホテルの  
特徴やビジネス・モデルを整理しましょう。

#### 設問の意図

ビジネスの環境と、その環境に合致したビジネスモデルに着目する。フランクフルトという地域では、  
古くより、見本市が開催されている。したがって、顧客も、9 割がビジネス・ユースであるとの記述も  
確認される。このビジネスモデルが、どのようなチャンスとリスクがあるのかを考える。

また、MICE ビジネスでしばしば指摘される課題は、見本市開催中の繁忙期は（世界中から顧客が集ま  
るため）、高い価格設定をしても顧客の滞在が見込めるものの、オフシーズンでのマネジメントをどのよう  
にすべきかが大きな課題となっている。このサービスの平準化をどのようにするのかを考える。同ホテル  
においては、オフシーズンには、レストランを休館にするなどの措置が取られている。

### 設問 2

**Steigenberger Frankfurter Hof** ホテルにおいて、総支配人に求められていることがらを  
整理しましょう。

#### 設問の意図

2 つのポイントを抑えることが望ましい。一つ目のポイントは、所有と経営の分離が行われている点で  
ある。経営の現場を指揮する総支配人は、オーナーの承認を受け、任せられる人材となることである。  
そのためのスキルを身につける必要がある。二つ目のポイントは、実際の業務における役割であり、マ  
ルチタスクや連携体制の構築が求められている点である。また、教材の記述「スタッフから親しみがある、  
おおらかである、フレンドリーであることがとても重要です」にあるように、総支配人には、“感情  
のマネジメント”（総支配人自身の感情のマネジメントと、現場で働くスタッフの感情のマネジメントの  
両方の意味）が求められているといえよう。

### 設問 3

フランクフルトという MICE が発展した都市において、**Steigenberger Frankfurter Hof**  
ホテルが取りうるサービスの平準化の手段を考えてみましょう。

#### 設問の意図

この事例は、ホテルの外部環境に左右される要素が大きい。具体的には、フランクフルトが MICE の都  
市である以上、繁忙期と閑散期の需給ギャップが大きいという点である。そのため、サービスの消滅性  
をできるだけ発生させないようなサービスを平準化させる対応は容易ではない。しかしながら、このよ

うな状況は、しばしば発生している（日本の旅館業も同じような状況に直面する。お正月やゴールデンウィークの需要は高いが、その前後や平日の需要は少ない。パウダースノーが楽しめるスキーリゾートとして名高いニセコも、冬期間のみ開店している店も少なくない）。このような環境において、どのような対応策が考えられるのか、思考する訓練をするための設問である。

#### ■ アイスブレーク

MICE ビジネスは、大きなマーケットを作り出し、経済波及効果をもたらす。したがって、世界の大都市では、MICE ビジネスを確立しようとしている都市も少なくない。東京都も例外ではない。しかし、MICE ビジネスは、経済波及効果だけではなく、さまざまな課題も発生させる。例えば、繁忙期とオフシーズンの格差が大きく、雇用や収入が安定しないこと、繁忙期には、世界中から人が集まってくるため、交通渋滞などによる経済損失が発生すること、などが挙げられる。MICE ビジネスを確立する場合には、これらの対応策を先んじて講ずる必要がある。

#### ■ まとめ

労働集約型産業の現場を統率するミドルマネジャーに求められる資質を理解する好事例である。また、顧客の目的が、ビジネス・ユースであり、そのような上顧客に対する細かな準備や対応の実際について理解することができよう。

また、この事例は、ホテルの外部環境に左右される要素が大きい。サービスの消滅性をできるだけ発生させないようなサービスを平準化させる対応は容易ではないものの、この平準化をどのように進めるのかが、生産性を向上させるための鍵となっているといえよう。

## ケース教材 5 「STEIGENBERGER INSEL HOTEL」

### 美しいボーデン湖上のリゾートホテル

Operational Level 【 組織特性／ミドルマネジャーの行動特性 】

### STEIGENBERGER INSEL HOTEL<sup>81</sup>

企業データ	
URL	http://www.steigenberger.com/aw/~bqeb/ Steigenberger_Inselhotel
事業内容	コンスタンツにおけるホテルの運営
創業	
設立	
資本金	
従業員数	約 100 名 (95%がフルタイム)
売上高	
住所	Steigenberger Insel hotel Auf der Insel 1 78462 Konstanz Germany
代表	

### INSEL HOTEL

ドイツの観光地コンスタンツ、美しいボーデン湖の小さな島に建てられた STEIGENBERGER INSEL HOTEL は、その名のとおり、STEIGENBERGER グループのホテルの一つである。13 世紀に修道院として立てられたそのホテルの概観は、厳かであり、かつ、歴史を感じさせる。INSEL HOTEL を切り盛りする GM は、GM 経験 16 年というベテラン Benjamin Guller 氏である。Guller 氏率いる INSEL HOTEL の部屋数は 102 部屋、約 100 名の従業員が勤める（シーズンによって増減する）。約 100 名の従業員のうち、95% までがフルタイムの従業員として働く。残りの 5% は研修生である。特に、ドイツのハイ・シーズンである 6 月から 10 月には、ホテル学校に通う学生がアルバイトやインターンという形で非正規雇用のスタッフとして勤めることもあるものの、基本的にはフルタイム

<sup>81</sup> このケース教材は、STEIGENBERGER INSEL HOTEL の Benjamin Guller 氏（Gastgeber Direktor；総支配人）に対するインタビュー調査をもとに、専任講師水野由香里が書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

ムの従業員という形で雇うことにこだわる。なぜなら、Guller氏が、人材の重要性を理解しているからに他ならない。

### Guller氏流 人材育成

Guller氏は、トップダウンの業務命令やチェックばかりの管理体制を否定する。そんな同氏は、“従業員スタッフは「チーム」である”と主張する。すなわち、チームの一員として働き、問題や課題を発見した時には、皆でディスカッションしてアイデアを募り、解決に結びつけるという体制をとっているのである。その際、Guller氏は、トヨタ生産システムの「KAIZEN」を参考にしているという。現場からアイデアを募り、業務改善に結びつけるのである。ドイツにおいて、トヨタ生産システムやリーン・システムに関して取り上げられることが多い。比較的メンタリティーが似通う日本の生産システムは、ドイツでも受け入れられる土壌にあるとGuller氏は強調する。このような日本の管理体制を敷くことによって、現場での働く雰囲気の良いことやホテルでの働き甲斐に結びつき、結果として、INSEL HOTELのスタッフとしての自信につながっているという。

Guller氏の主張からも理解されるように、INSEL HOTELでは、STEIGERBERGERグループが行う研修とは別に、ホテルで働く人材を育成するためのトレーニングを設け、1ヶ月に1度は研修を行うようにしている。主なコースは、3つ用意されている。「基礎トレーニング」(知識を移転するようなもの)と「各論を学ぶ研修」(メンタルバランスや顧客対応、苦情対応など)、「スペシャルトレーニング」(タイムマネジメントやより良いサービスの向上に向けてのトレーニングで、時には外部コンサルタントを入れることもある)である。このようにして、同ホテルでは、サービス品質の維持に力を注いでいるのである。

一方で、育成したスタッフのサービス品質が維持されているのかどうかの評価にも力を入れる。評価システムは、同ホテル独自のQuality Check Systemが存在するという。評価システムは基本的には、従業員スタッフの上司が行う。評価のポイントは、チャレンジすることや、改善・節約・経費削減などに結びついたかどうかにあるという。そして、節約や経費削減を達成した場合には、別途、ボーナスという形で報酬が得られるシステムになっている。達成したことに対する「見返り」も用意されているのである。

### GMの資質とは

ホテルの現場業務の最前線を仕切るGMは、マルチタスクが求められる。そんなGMに求められる資質を尋ねると、Guller氏は、我々の質問に対して次のように答える。

まず、人に対して素直・率直であることですね。そうすると、同僚や部下からアイデアを引き出すことができます。だから私は、オープンオフィスにしていって、スタ

ップが気軽に立ち寄れるようにしています。部下には、目標値を決めることで、アイデアが出てきます。だから、GMは、彼らの目標を設定することが重要です。

次に、現場を歩き回ることですね。現場を歩くという行為は、情報を得るために必要です。ホテルの仕事は、パーソナル・サービスです。だからこそ、現場を歩いて情報を得ることはきわめて重要です。

そして、人格を見抜く力が求められます。教育も重要であるけれど、やはり、人格がどうであるか、人格が優れていれば、専門的トレーニングをすることで、その能力は飛躍的に伸びます。だからこそ、採用する人材の人格を見抜かなければなりません。

労働集約的な現場で、多くのスタッフを束ねるGMは、「人間」と深く関わりあう。この関わりにおいて、スタッフの才能を伸ばし、サービスの品質を維持し、そして高めていくことによって、顧客の満足に結び付けていくというサイクルをどのように作り上げるのか。これがGMの力量であるといえよう。

## ホテルのイノベーションとは

ホテルの現場で、リーダーシップを発揮し、従業員スタッフのやる気を高めている Guller 氏に、ホテルの現場において実践した「イノベーション」の事例を聞いてみた。

今、思いつくイノベーションは、2つあります。一つは、現場のイノベーションです。具体的には、ロビーのつくりです。以前は、レセプション会場の敷居があったため、ロビーが暗く、スペースも狭かったのですが、その敷居を取り払って広いスペースにして、開放感のあるロビーにしました。このロビーは、お客様からの評判も上々です。

もう一つは、組織風土のイノベーションです。私が着任する前のGMは、トップダウン方式で従業員スタッフは、指示されたことしかしない組織でした。しかし、私はこれではだめだと感じ、スタッフにモチベーションを持たせ、アイデアを引き上げて、それを改善に結びつけるようなボトムアップ型の組織に変えてきました。組織風土を変えるときは大変でしたが、今は成功しています。私のイノベーションが成功したのです。

Guller 氏が挙げたホテルの「イノベーション」の実践例から、サービスの現場において、小さな改善や大きな変革まで多様な取り組みが重要であること、そして、ボトムアップの

意見をどのように引き上げ、業務の改善や労働環境の向上に結び付けていくべきか、そして、労働集約的職場におけるモチベーションの高める方法など、たくさんのヒントが隠れているといえよう。

## ケース教材5「STEIGENBERGER INSEL HOTEL」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) サービス現場の人材育成について考える
- 2) ホテルの総支配人のリーダーシップについて考える
- 3) サービス現場のイノベーションについて考える

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

正規雇用者の登用 / チーム / カイゼン活動 / トヨタ生産システムの実践  
/ MBWA (management by walking around ; 巡回管理) / イノベーション

### ■ 設問および設問の意図

#### 設問1

STEIGENBERGER INSEL HOTEL では、多くの従業員をフルタイムとして雇っているとの記述があります。ホテル運営において、スタッフをフルタイムで雇うことのメリットとデメリットを考えてみましょう。

#### 設問の意図

STEIGENBERGER INSEL HOTEL はリゾートホテルである。すなわち、オンシーズンとオフシーズンの客室の稼働率が大きく異なる。フルタイムでのスタッフを雇うということは、一般的に考えると、需要の少ないオフシーズンには、スタッフに余剰が生じる一方で、オンシーズンには、スタッフが不足するという事態を発生させる危惧がある。また、フルタイムでスタッフを雇うことは、それだけ、ホテル運営に関する固定費が高くなることを意味する。それでも、総支配人は、スタッフをフルタイムで雇うことの重要性を認識し、人材育成に多額の費用と時間を割いている。この設問を通して、このアンビバレントな事業構造について考える。

また、このような高い固定費をかけたとしても、ホテル事業として収益性を確保するためには、どのような要件が求められるのかにまで言及できれば好ましい。

## 設問 2

STEIGENBERGER INSEL HOTEL では、Guller 氏によるトップダウンによる指示ではなく、スタッフがチームとして業務に当たっているとの記述が確認されます。スタッフがチームとして業務に当たる場合、総支配人は、管理者として、何に気をつけて、どのような役割を果たすべきだと考えますか。

### 設問の意図

STEIGENBERGER INSEL HOTEL の Guller 氏は、トップダウンによる指揮命令系統ではなく、サービス現場へ権限委譲している。トップダウン型の管理者の管理体制と、権限委譲した際の管理体制、管理者の果たす役割は異なる。この点について考える。その際には、特に、報告・連絡・相談体制を事前に整備することや、権限委譲するに値する人材を育成することなどが求められる（そのための研修システムにも着目すること）。Guller 氏が実施する MBWA (management by walking around) も、一つの管理手法であると判断することができよう。

また、管理手法だけでなく、成果に対するスタッフの行動を評価し、対価を支払う報酬システムが整備されていることにも留意されたい。

## 設問 3

サービスの現場における日々の改善や、Guller 氏の言う「イノベーション」を実行し、成果に結びつけるためには、どのような要件が求められるのでしょうか。

### 設問の意図

人材育成のための研修制度が整備されていることや、権限委譲と評価体制によるスタッフのモチベーションが向上する仕組みが整備されていること、Guller 氏によるリーダーシップが発揮されていることなど、これまでの設問の解答が集約される設問である。このようにして考えると、スタッフをフルタイムの従業員として雇うことの重要性が確認されよう。

## ■ アイスブレイク

STEIGENBERGER INSEL HOTEL は、ドイツでも名高いコンスタンツにあるボーデン湖に面しているということもあり、高級リゾートホテルとして認識されている。顧客のタイプも、数日間滞在してゆったり過ごす常連客が多い。すなわち、一つの高付加価値型のビジネスモデルであるといえよう。

## ■ まとめ

特に、高付加価値を提供するサービスにおいて、サービス現場におけるスタッフの接客や態度は STEIGENBERGER INSEL HOTEL のサービスの要であるといえよう。そのようなサービスを提供するためには、固定費がかかったとしても、フルタイムの従業員を採

用し、中長期的に人材を育成するシステムを整備し、権限委譲することの意味があるといえよう。

## ケース教材 6 「Saint Paul Saints」

### 独立リーグ球団の挑戦

Operational Level 【 組織特性／組織の行動特性 】

#### Saint Paul Saints<sup>82</sup>

企業データ	
URL	http://saintsbaseball.com/
事業内容	独立リーグの野球チームの運営
創業	1993 年
設立	
資本金	
従業員数	15 人（フルタイム）
売上高	約 5 億円
住所	Midway Stadium 1771 Energy Park Drive St.Paul, Minnesota 55108
代表	Tom Whaley 氏（Vice President）

#### スポーツだけど…エンタテイメント

St. Paul Saints は、ミネソタ州ミネアポリス市と面した都市、セイントポール市にある独立リーグの野球チームを運営している企業である。St. Paul Saints の会場収容人数は、6,100 人。決して巨大観戦施設ではないものの、シーズン中に開催される試合に確実に動員しようとする、簡単な運営ではない。その上、隣のミネアポリス市には、メジャーリーグの野球チーム“ミネソタ・ツインズ”がある。そのような競争環境で、毎試合、ほぼ売り切れという状況が続いている。2007 年度の試合の観戦に訪れたファンの延べ人数は、約 30 万人に上る。その「成功」の秘訣は、次の会話から見て取ることができる。

---

<sup>82</sup> このケース教材は、Saint Paul Saints の Tom Whaley Vice President と Sean Aronson Director of Broadcast and Media Relation、増渕聖剛 国際開発ディレクターに対するインタビュー調査をもとに、専任講師水野由香里が書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

我々のビジネスは、「野球ゲーム」そのものを販売しているわけではなく、経験や楽しさを顧客に売っている

野球そのものを「売る」と思った時点で成立しないビジネス

ファンを魅了してやまない野球チーム Saint Paul Saints (以下、セインツと略す)。それは、試合の「楽しさ」にある。誰もが想像しないような発想、観客が心から笑える演出をすることで、ファンを「病みつき」にするのである。そのために、アッシャーテイナー (アッシャー“案内人”とエンターテイナーの造語) と名づけられた立場で 5 名程度が頭をひねらす。試合中だけでなく、試合が始まる前後、イニングの合間も、ファンを飽きさせないための思考を凝らす。各試合毎にテーマを決めて、試合前にはスタッフミーティングを週 2 回程度行うほどの念の入れようである。これまで考案して実践されたファンが楽しむための観戦の工夫としては、バックネット裏に理髪店を作り、観戦しながらサービスを受けられるようにしたことや、地元で有名なカイロプラクティックのマッサージ師としても名を馳せるシスター・ロスのマッサージのためのスペースを作ったり、マスコットキャラクターであるブタを使ったイベントを実施した (発売されたばかりの iPhone にかけて、マスコットキャラクターにヘッドホンをつけさせて歩かせる“iPig”を演じた) りするという。

以上のように、セインツは、一見変わった、クリエイティブな演出をすることで、ファンを魅了し続ける。

### メジャーリーグとの差別化

独立リーグがメジャーリーグと同様なビジネスモデルを展開することは考えにくい。お隣の街のメジャーリーグチームであるツインズとは明確に差別化することで、セインツ球団経営を成り立たせている。 セインツが、このような差別化を明確に打ち出して球団経営に当たっているのも、球団オーナーの一人である Veeck 氏が大リーグでの広報での勤務経験とノウハウがあるためである。 その時の経験を活かした結果、「差別化」に成功している。

メジャーリーグは一人当たりのチケット代金が極めて高い。100 ドルを越えることも少なくない。しかし、観戦希望者は後を立たず、インターネットではプレミアをつけて販売されることがしばしばある。このようなメジャーリーグの観戦ターゲットは、主に男性に主眼が置かれている。

一方で、セインツは、一番安いチケットでも 5 ドルである。安いだけでなく、試合中には、非日常を演出してくれるエンタテインメントの要素が満載である。視野に入れた顧客ターゲット、それは、「家族」である。一人当たりのチケット代金は、メジャーリーグのそれと比べると 20 分の 1 の値段である。それでも、「家族」を顧客ターゲットにすることで、次のような計算式が成り立つ。家族 4 人で来て一番安い 5 ドルのチケットを買って、観戦

中に一人 20 ドル程度の飲食をして、帰る前にキャラクターグッズなどのお土産を買う…この一連の行為で発生する家族 4 人の支出は、せいぜい 100 ドル程度である。同じ 100 ドル支出すると考えると、それで一人が楽しむか、家族全員で楽しむか…。後者を提供するセインツ。この「お得感」も、女性を惹き付ける魅力となっている。家族全員で楽しむ、なおかつ、スポーツとしての野球にそれほど執着がない人に対しても、一つのエンタテイメントとして存分に楽しむことができる空間が提供される。一般的に、家計を握り、家族中で一番大きな意思決定を持つのは「おかあさん」であるという。この「おかあさん」層を虜にしているのである。また、この「おかあさん」層は、地域でのネットワークや子どもに関するネットワークを広く持つ。良い評判も悪い評判も口コミで話が急速に広まる。「セインツはとにかく面白いの！一度言ってみるといいわよ」。このような評判が、新たな顧客を連れてくる。ここにサービスの一つのプロフィットチェーンが成立している。だからこそ、セインツは、非日常の楽しさを提供するエンタテイメントにできる限りの力を注ぐのである。

### スタッフも楽しむ

非日常的な楽しさを楽しんでいるのは、実は、ファンだけではない。現場で働くスタッフも嬉々として仕事に取り組む。以下は、現場で働くスタッフの声の一部である。

野球が好きだから。やりがいがあるからやっている

アイデアや意見が自由に言えて、自分の想像性が発揮できる事は働き甲斐がある  
シーズン中は大変ですが、楽しいですよ

このような職場において、離職率はきわめて低い。

### 独立リーグの球団経営

スポーツビジネスにおいても、「経営」の視点が重要になる。独立リーグの経営を継続させるのは、簡単なことではない。日本においても、さまざまなスポーツビジネスにおいても、しばしば取り上げられる課題の一つである。

セインツの収入の柱を大別すると 3 つある。一つは、チケットによる収入である。チケットは 5 ドルから 12 ドルのものが用意されている。チケットと飲食やグッズをセットにした販売も行う。当然のことながら、チケット単体で販売するより、後者の方が利益率は高い。全収入に占めるチケット収入は約 35%程度になっているという。

二つ目の収入の柱は、飲食やマーチャンダイズ売上からの収入である。特に、ドリンクは原価率が低く、利益が大きい収入源となっている。全収入に占める飲食やマーチャンダ

イズの収入もチケット収入とほぼ同じ比率であるという。

三つ目の収入の柱は、スポンサー収入である。シーズンオフになると、すべてのフロントオフィスのフルタイム従業員 15 人で、スポンサー企業を当たる。独立リーグのスポンサーに多く見られる傾向としては、比較的知名度が低い中小規模の企業であることが多いという。すなわち、メジャーリーグでの広告宣伝費と比較すると、「お得感」があり、なおかつ、観客数 6,000 名に対してアピールする機会が獲得できるためである。知名度を高めるためには、絶好の機会である。このような趣旨から、地元のビール会社や日曜大工の会社、病院、テレコム、家具小売などがビッグスポンサーとして名を連ねるといふ。しかし、広報担当者は「スポンサーがついてくれるかどうかは、セインツがそのシーズンで、どれほどファンを魅了したのかに依存するでしょう」と気を引き締める。

### スポーツビジネスのマーケット

スポーツビジネスを経営的に成功させることは簡単なことではない。しかしながら、成功に導くための仕組みや市場を的確に押さえることで、成功比率を高めることができる。そのために、セインツのオーナーは、3つの基準を重視する。

まず、的確なマーケットの算定である。展開する都市において、観客となる十分な人口がいる地域かどうか、地勢はどうか、どの年齢層が多いか、世帯収入はどの程度かなどのデータを参考に、スポンサー数やチケットセール量を試算する。ビジネスとして成功する要件を備えているかどうかを予め調査するのである。球団のオーナーは、“Market is effect everything”と我々に説明する。すなわち、マーケット（進出する地域、顧客層）の状況如何によって、球団経営のよしあしに大きな影響を与えるという認識を強く持っていることが理解される。

二つ目の基準は、施設規模であるという。マーケット規模に合致した施設であるかどうかは、極めて重要であるという認識である。現在のセインツの球場は、6,000 名程度である。地元セントポール市の市民が 28 万人、周辺地域と合わせると 100 万人程度の人口を抱える地域で、この収容人数は「適性」であるという判断である。

おそらく、もう少し球場を大きくして 7,000 名や 7,500 名を収容できるようにしてもそれなりの需要はあるでしょう。しかし、毎試合高い収容率をカバーし続けることが必要になってきます。そうすると、スタッフが収容率を維持するために忙しくなるという状況が想定されます。したがって、現状の収容人数、すなわち 6,000 名程度が適切であると考えています。

球団オーナーは、このように主張する。

三つ目の基準は、地元自治体との関係構築である。試合開催日には、多くの車が押し寄

せ、人でごった返す。ファンの安全性を守るという観点からも細心の注意が求められる。その時、自治体の協力が不可欠であるという。一方、セインツは、シーズンオフや野球開催していない時間に野球場を地元高校や大学に開放するなどして、お互いの良好な関係を築く。現在は、セントポール市から2名のスタッフが派遣されているという。

以上のように、セインツは、野球というスポーツビジネスでありながら、経営の視点を強く持って展開していることが理解される。

## ケース教材6 「Saint Paul Saints」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) ニッチ市場を狙う企業の戦略について考える
- 2) スポーツやエンタテインメントを提供する企業においても、「経営」の視点を持つことの重要性を知る

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

ニッチ市場 / 差別化 / サービス・プロフィット・チェーン / コンペティター / 市場創造

### ■ 設問および設問の意図

#### 設問1

セインツのコンペティター（競争相手）は、どの企業（チーム・業界）ですか。

#### 設問の意図

セインツのビジネスをどう認識するかによって、想定されるコンペティターは異なってくる。「野球」と設定すると、競争相手はメジャーリーグ、「スポーツ」と設定すると、バスケットボールやアメフト、アイスホッケーなどが競争相手となる。さらに「顧客ターゲットを家族としている企業」と設定すると、競争相手は、遊園地や水族館、映画館などが含まれる。現実の戦略策定においては、競争相手を多角的に捉えている。この点を確認する。

参考) ディズニーランドでは、「すべての企業がコンペティターである」という認識の下、戦略策定に取り組んでいる。

#### 設問2

セインツは、どの部分で競争力を持ち、優位性を発揮しているのでしょうか。

#### 設問の意図

野球を観戦するという顧客の目的に、「楽しむ」という要素を加えた点、そして、顧客ターゲットもメジャーリーグとは異なっている点を理解する。

#### 設問 3

あなたがセインツの経営者だとしたら、今後、どのような事業展開を考えますか。

#### 設問の意図

受講生の経営の視点を養う設問である。

セインツのホームグラウンドは、6,000名収容できる球場であり、毎回ほぼ満席の状態であるという。これは、一つのセインツのターニングポイントになっているともいえよう。オーナーは、7,000名規模の球場を設備したとしても、ファンは獲得できるという見込みはあるものの、今度は、たかい収容率をカバーするための活動が増えるため、現在の体制で行くと発言している。この点について、受講生が言及できると良い。

#### ■ アイスブレイク

セインツのプロモーションビデオや、ファンが楽しんでいる写真等を受講生に示すことで、ファンがセインツの試合を楽しんでいる様子を伝える。

( <http://saintsbased.com/> で確認することができる)

#### ■ まとめ

ニッチ市場を狙う企業がどのように攻防を仕掛けるのかを学ぶ良い事例である。

スポーツにエンタテインメントの要素を織り込んだ点が、市場創造であると理解できよう。

設問 3 で実際にセインツが行ったことの紹介

- ・ コンサルティングサービス（従業員が楽しんで働く職場作り）
- ・ 本の出版（“Fun Is Good”）
- ・ 他国のマイナーリーグとの提携（長崎セインツ）