

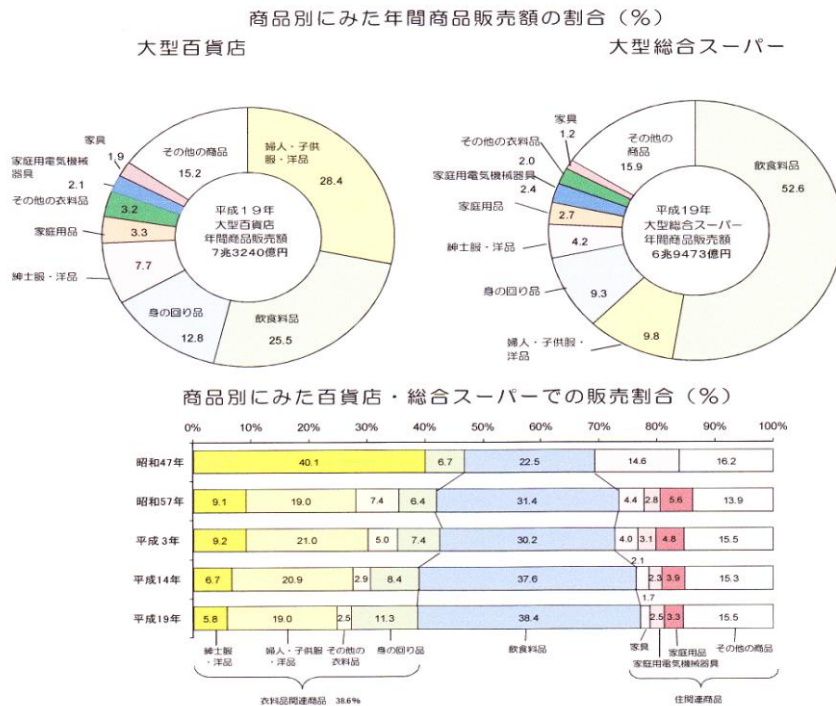
4) サービス・イノベーション人材育成の方向を揺るがす経営環境変化

柏木孝之・服部映里

4-1 小売業における経営環境変化

小売業の商品販売額に変化が起きている。百貨店の小売業に占める商品販売額構成比が1991年の8.0%、1997年7.2%、2002年6.2%、2007年5.4%と漸減傾向に歯止めがかからず、業界再編が急速に進んでいる。その一方、1991年6.0%、1997年6.7%と伸びたものの、2002年6.3%、2007年5.1%と総合スーパーが急激に下降線をたどり始めている。総合スーパーの業界再編が急速に進み、イトーヨーカ堂グループとイオングループの2極化への加速が構成比激減の1要因と考えられる。

落ち込みの背景を商品別の年間商品販売額の割合で見ると、紳士服・洋品、婦人・子供服・洋品、その他の衣料品、身の回り品等衣料品関連が1991年42.6%であったものが2007年38.6%へと約4ポイント減少し、家具、家庭用電気機械器具、家庭用品、その他の商品が1991年27.4%であったものが2007年22.0%へと5ポイント強減少している。増加したのは、飲食料品の1991年30.2%であったものが2007年38.4%と8ポイント近く増加している。しかし、1991年年間販売額19兆8千億円が2007年15兆1千億円へと約4兆7千億円の減少からすると、飲食料品が横ばいで、衣料品関連と家具、家電、家庭用品の年間販売額が落ち込んだといえる。



出所資料) 平成21年版 わが国の商業 経済産業省経済産業政策局調査統計部より

すなわち、年間販売額は 1991 年 142 兆円で、2007 年 134 兆円と約 8 兆円の減少であるが、その影響を大きく受けたというより、衣料品関連の専門スーパーや家電量販店、家具、家庭用品を扱うホームセンターに、年間販売額を食われたとあっていいといえよう。

百貨店・総合スーパーの衰退と専門スーパー、家電量販店、ホームセンターの上昇という経営変化を追跡していくことにする。

衣料品関連の専門スーパーで、百貨店や総合スーパーからゲストを奪取したのは、ファストリテイリングすなわちユニクロとしまむらであり、家電量販店ではヤマダ電機であり、コジマ電気である。ホームセンターの代表格はニトリである。

百貨店の売り上げ減少については、奥田務（J. フロントリテイリング社長兼 CEO）の次のインタビューでの発言がよく核心をついている。

「1980 年代から 90 年代前半にかけて、日本人のライフスタイルは発展途上国型から先進国型へと変化したのにもかかわらず、百貨店の変化は遅かった。消費が成熟していくと、生活スタイルがカジュアル化するの世界的な傾向ですが、日本の百貨店は相変わらずドレスアップした商品ばかり売ってきました。

ファッション関連を中心に限られてきた取引先とだけ付き合ってきたために、他の百貨店と商品やサービスが同質化しました。一方で、これまで競争相手だとは思っていなかった“ユニクロ”のような特徴を持った専門店がわれわれの市場に入ってきました。それなのに、4~5 年前までは社員に“ユニクロが入ってくるぞ”と言っても、“なに言ってるんですか”と相手にしていなかった。

こうしたマーケットの変化を受けて、我々もビジネスモデルを変えなければならなかったのに、人件費や宣伝費などはそのまま、高コスト構造が残っていました。これは我々、経営してきた人間の責任でもあります。

97 年に大丸の社長に就任してから、仕事のやり方を見直し、店舗を少ない人数で運営するなど百貨店の改革を進めてきました。9 年連続増益を達成しましたが、いま考えると、幼稚園レベルの改革です。

今後の百貨店のビジネスモデルは、百貨店が在庫を持たない“消化仕入れ”が悪で、買い取りでの仕入れが善という考え方もありますがおかしいと思います。確かに 50 年ごろまでは、百貨店は商品を買って取って売るモデルでした。その後、在庫リスクを取らない消化仕入れに変わっていったのですが、仕事のやり方を変えませんでした。本来はモデルが変わったのですから、仕事や人材も変わらなければいけなかったのです。しかし、百貨店の仕事や人材は相変わらず商品政策（マーチャンダイジング）が中心でした。

商品の在庫リスクは取引先が負っているのですから、仕入れて売るとい仕事は取引先に任せなければおかしい。百貨店の仕事は商品がより売れるようにするためのサポートです。昨年開業した大丸心齋橋店北館にはこうした考え方を取り入れました。

これからの百貨店マンに求められるのは、個々の商品を仕入れて売る力ではありません。

様々なブランドを評価し、ブランドを組み合わせるフロアや店を作り上げるマーケティングや編集能力、そしてそれを実現する交渉力が必要です。

しかし、すぐに変えようとしても、こうした能力を持った人材がいないのです。百貨店ではこれまで、フロアのプロデュースやショップのコンサルティングができる人を育ててきませんでした。従業員の総数は減らしていますが、必要な能力がある人材を中途採用も含めて急いで増やさないとはいけません。

現在起きている変化は、過去の激動期に匹敵します。一気に改革を進めなければ、百貨店は競争力を維持できないでしょう（1）。」

つまり、百貨店の経営環境の変化に対応し切れなかった点は、次のように整理できる

- ① 発展途上国型のドレスアップ商品から先進国型のカジュアル商品へとライフスタイルの変化を先取りできなかった
- ② 人件費や宣伝費の高コスト構造を変革できなかった
- ③ 商品政策ではなく、ブランドを評価し、ブランドを組み合わせ、フロアや店を作り上げるマーケティングや編集能力、それを実現する交渉力をもてなかった
- ④ フロアのプロデュースやショップのコンサルティングの育成ができなかった

上記のような点を解決しなくては、わが国の百貨店の売り上げ回復は容易ではない。

それでは、百貨店はこのような状況にどう対応しているのか。これについて、伊勢丹、三越の戦略から検討を試みる。

三越伊勢丹の統合を推進した武藤信一元会長兼CEO（故人）は、「伊勢丹と三越の統合効果を引き出し、顧客満足を最大化する（1）」という志を持っていたといわれる。そして武藤氏は、社内向けのビデオで「お客様をハグしましょう」と大きな身ぶりを交えて社員に自らの思いを伝えたようである。抱きしめるくらい密着して顧客ニーズを汲み取らなければ、百貨店は生き残れないと考えていたようである（1）。

「多くの富裕層を顧客として抱えてきた三越独自の「お帳場」と呼ばれる外商制度を見ても分かるように、百貨店はこれまで消費者の生活に入り込み、様々なニーズに答えることで支持を得てきた。「密着せよ」という武藤氏の遺言は、目先の競争にとらわれることなく、百貨店としての強みを磨くことを求めている（1）。」

伊勢丹新宿本店は、売上高 2500 億円、アパレルブランドにとって、ここでの成功が全国規模での人の足がかりになる。同店に売り場を持ちたいブランドは後を絶たず、流行の発信地としての役割を担ってきた。

「顧客が持つクレジットカードと売り場 POS（販売時点情報管理）の情報を組合せ、どのような消費者がどの売り場でどの商品を買ったか、さらにその後何を買ったか、といった情報を洗い出す。そのうえで、どういった商品をどの売り場にどれだけ置くのかを月単位だけにとどまらず週単位で決めていく。この購買情報の分析力と品揃えの力が長く伊勢丹の強みだと言われてきた。しかし、強い百貨店の象徴だった伊勢丹本店も 2008 年のリーマン

ショック以降に到来した消費者の百貨店離れの前には無力だった。売り上げが前年実績を下回り続ける中で、いつの間にか日常的にセールが行なわれるようになっていた（1）。」

「リーマンショック後、消費者が低価格商品に走り出したのを見て、各社セールス時期を前倒し、低価格品を投入するなど「割高」と見られてきたイメージを打破するのに躍起になった。伊勢丹新宿本店でも昨年の夏頃までは、エスカレーターの横で高級ブランド品がセール開催の呼び込みをする光景が見られ、中心価格帯を引き下げて顧客獲得に走る売り場も出てきた。大西社長はこうした状況に疑問を持った。セールをしても商品の単価が下がるので、売り上げは必ずしも上向かない。それどころか頻繁に足を運んでくれる顧客がセールの混雑を敬遠して、通常価格の商品も売れなくなってきたことが見て取れた。百貨店が「ユニクロ」などの専門店と同じ土俵で戦っても、消費者が実感できる付加価値はそれほど高くない。伊勢丹はもともとターゲットにしているお客様に合った品揃えや価格にすべきと考え、実行に移した（1）。」

「伊勢丹のMD（マーチャダイニング）計画とは、顧客のニーズを分析し、顧客が最もほしい品種、品質、価格のものを完全に揃えることを目的とするもので、季節や顧客のライフスタイル、嗜好などをおかみ合わせて商品を仕入れ、売り場に並べて販売する（2）。」

「伊勢丹にはMDを支える2つのシステムがある。1つは、販売管理システム。レジを通した瞬間に、売れた商品のブランド、ジャンル、色、サイズまで精緻なデータが記録される、POSシステムだ。いまひとつが、アイカードによる顧客管理システム、会員の性別、年齢、居住地などのデータが160万人の会員すべてについて記録されている。この2つを組み合わせることで、いつ、誰が、どこで、何を買ったのかという立体的な情報が捕捉できる。流通業では珍しい取り組みではないが、伊勢丹の凄みはこうして日々蓄積された膨大なデータを、バイヤーや販売員が、思うままに加工して取り出せるソフトウェアを作り上げていることだ。伊勢丹の売上高の50%強がアイカードによる買い物のため自然とデータの分析の精度は高くなる（2）。」

「販売員が小さなメモを持ち、顧客の希望や感想をつぶさに聞いて商品開発や店内環境などの改善に役立てる。顧客からの情報は即日、バイヤーなどへ伝わり対応策を打ち出してお買場にもフィードバックする。バイヤーも時間の許す限り、お買場に立って接客する。バイヤーが販売員に直接、顧客からの声を聞くことはざらだ。販売員が顧客に向かってお礼をする“ありがとうございました”の中には“伊勢丹の従業員が気づかなかったことを教えていただいて、ありがとうございました”という意味も込められている（2）。」

ここまで、研ぎ澄まされた経営姿勢を有した伊勢丹でさえ、売上や営業利益が先細りとなり、その現状は一つの岐路とみえる。伊勢丹は、三越の窮状という問題に加え、この合併に伊勢丹の“お客様”指向へと先祖がえりをし、売上高や営業利益率の向上や効率性に向け、突破口にしようとしているように感じられる。しかし、突破しうるかどうかは、月泉博（3）が4年前にセブンアンドアイホールディングスとミレニアムリテイリングの統合を見て指摘していた「流通業界は業態の垣根を越えて相互に絡み合い、さらには総合商

社や外資、異業種の参入まで含めて関係は複雑になっている。流通業界再編の動きが目立つようになってきた。従来、流通業界ではオーナー経営者が支配する“1国1城の主”型が多く、思い切った提携やM&Aは好まれなかった。しかし、流通業界は“1強百弱”と言われるほどの厳しい環境になり、今後は、圧倒的な力を持つごく一部の勝ち組企業と、多くの負け組み企業分かれていくだろう。2005年末に発表されたセブンアンドアイホールディングスとミレニアムホールディングスの統合は基本的に総合スーパー（GMS イトーヨーカ堂）と百貨店（西武百貨店、そごう）という旧来型の業態同士の“結婚”である。この結びつきが果たして次代を担う優秀な子供、すなわち新しいビジネスモデルの誕生につながるかどうか分からない（3）。」と分析・検討していたが、現在のところ、画期的な“新しいビジネスモデル”として構築されたとは、言いがたい経営状態である。

「バブル崩壊後の総合スーパー（GMS）は、売り場面積が1.59倍と激増した一方で、年間販売額が1991年から2002年との比較で、2%減のマイナス成長だった。日常生活に必要なものを総合的に品揃えする総合スーパー（GMS）に代わり、この間急速に勢力を拡大したのが専門店だ。例えば専門店企業のビッグ3は家電のヤマダ電機、ヨドバシカメラ、コジマだが、この3社の売上高合計は1兆7233億円（2004年度）、GMS首位のイオン単体の売上高1兆8303億円とはほぼ同規模まで迫っている。アパレルの勝ち組御三家と言われるファーストリテイリング、しまむら、良品計画3社の売上合計は約8000億円（2004年度）で、この10年で5倍に成長した。GMS最大の武器は、1ヶ所で安い価格のものが何でも揃う総合性にあった。それが今、消費者に否定されている。“GMSには何でもあるが、ほしいものは何もない”になってしまった。いまや家電やパソコンは家電量販店、実用衣料はユニクロやしまむらで買う。スーツは洋服の青山、若い人なら“ザ・スーパーズストア”かもしれない。玩具はトイザラス、住関連はホームセンターだし、医薬品・健康美容商品はドラッグストアというのが、今どきの買い物スタイルだ。気がついたら、GMSは売れるものがなくなっていた。現在のGMSは単に各部門の“弱者連合”に陥っている。各部門が競争力のある専門店、すなわちカテゴリーキラーと呼ばれる業態の格好の標的になってしまっている（3）。」

「GMSのジャスコを中核とするイオンは、相次いで専門店企業と提携し、ノウハウを学ぼうと躍起だ（3）。」2006年に総合スーパーは、すでにここまで危機を予測されていたのかかわらず、その後も何らかの打開ができず、2007（平成19）年においては、一時期追い抜いた百貨店の売上額を下回っている状況が続いている。総合スーパーが新たな展開の方向を模索している。

総合スーパーも、百貨店同様、企業合併など再編が進み、ジャスコを中核とするイオングループとイトーヨーカ堂を中核とするセブンアンドアイホールディングス、さらに世界最大の小売業ウォルマートが出資している西友に色分けされてしまった。

総合スーパーが衣料品や家庭用品でお客様の回帰があるのか、食品スーパーに対抗して食品分野でお客様の伸びを期待できるのか。一方、百貨店がエクゼクティブなお客様以外

の開拓をしていくのか、お客様の動向を理解しない限り、復活が考えにくい。

一方、専門店であるファーストリテイリングやしまむらはどのようにお客様を捉えているかを検討する。

参考・引用文献

- (1) 日経ビジネス「三越伊勢丹の賭け」2010・02・22 より
- (2) 日経ビジネス「伊勢丹のつくりかた」2007・10・15 より
- (3) 月泉博「流通大再編」週刊エコノミスト 2006・2・21 より

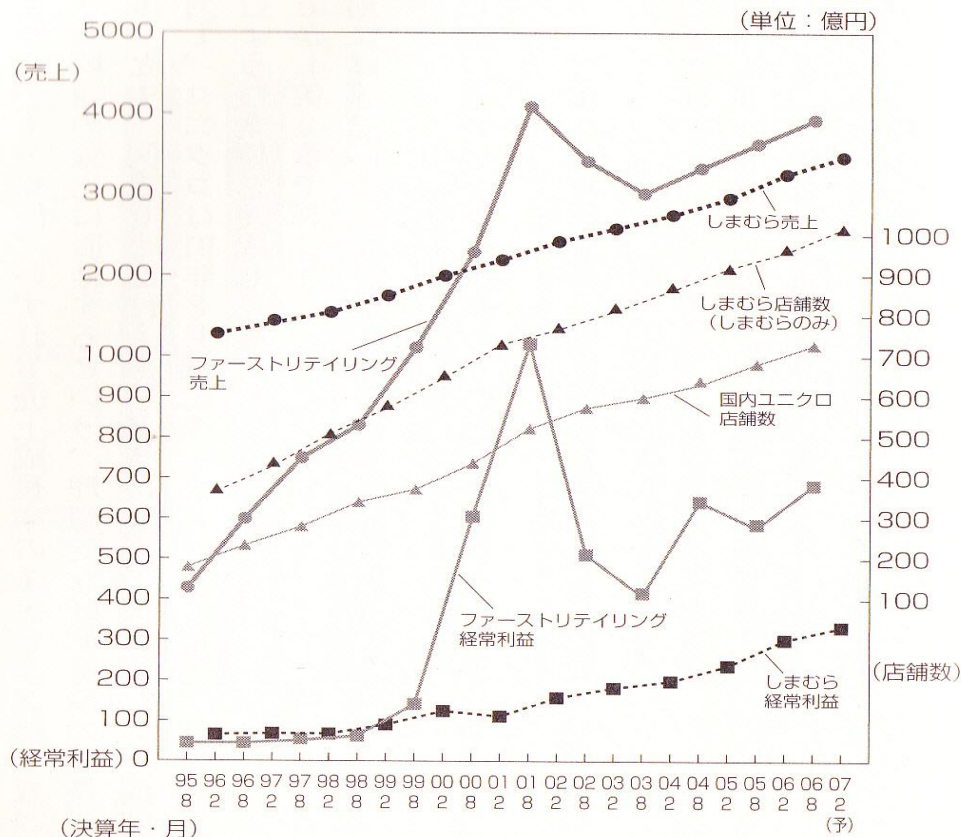
4-2. 専門店における経営環境の変化

専門店を規模の面から言えば、ヤマダ電機やヨドバシカメラであるが、ヤマダ電機は「全国規模での、地域一番級の大型店の、先手必勝型郊外チェーン出店」、ヨドバシカメラの「ターミナル駅という、わが国ならではの大集客装置に着目した、独自のレールサイド出店」、そして両社の「ポイント還元方式による、露骨かつハードなディスカウント競争」、「あくなきバイイングパワーの拡大」であり、これらは 20 世紀型のマーケティング戦略であり、金（キャッシュ）にモノを言わせて力任せにやっているだけである。両社の扱っている商品の性格は、家電やパソコン、AV 機器は衣料品などと違って、モノそのものに需要力と（換金）価値がある。これらは“熟知型商品”と呼ばれ、したがって顧客が見せに求める要素は単純明快。「安さ」、「品揃えの豊富さ」、「立地の便利さ」がベストスリーである（4）。

一方、アパレルの小売業は 500 円の商品にも、好みや閑静、文化やファッション性などの“付加価値”が求められる。気に入らなければ、ただでもいない。アパレル小売業には、常に時代に即応したマーケティングと流通戦略が厳しく問われる。とりわけモノ余り、モノ離れが叫ばれる昨今、下手をすればただでも売れない大衆向けアパレル商品を、どう売っていくか、ここに今後の流通ビジネスの本質があると考えられる（4）。

90 年代初頭のバブル経済崩壊後以降、わが国の衣料品小売業は消費低迷とデフレに直撃され、他業種以上に厳しい環境に立たされた。この部門におけるかつての両雄、鈴丹（婦人服）とタカキュー（紳士服）の売り上げは往時の 4 分の 1 以下に激減し、いまや見る影もない。前述したが、近年のGMSの一方的な凋落も、その最大の元凶として、構造的な衣料品売場の不振が指摘される。このように、多くの衣料系小売業が塗炭の苦しみを味わったこの 10 年、逆にわが世の春を謳歌するような、目を見張る成長ぶりを示したのがユニクロとしまむらである。ユニクロの売上は 10 年前の 7.5 倍（06 年 8 月期／96 年 8 月期対比）、安定成長型のしまむらのそれも 2.8 倍（06 年 2 月期／96 年 2 月期対比）である（4）。

図表0-2 ファーストリテイリングとしまむらの業績推移（単体）



(注) ファーストリテイリングの06年8月期売上と経常利益は国内ユニクロ事業のみ。しまむらの売上と経常利益はシャムル、パースデイを含む。

資料出所) 月泉博「ユニクロVSしまむら」2006年11月 日本経済新聞より

月泉(5)は、「2008年秋のリーマンショック以降の底なしのような落ち込み、とりわけ、“不要不急”消費の代表選手である衣料品部門、全国百貨店の既存店前年対比売上は18ヶ月連続のマイナス(2009年8月末時点/日本百貨店協会調べ)となっている。スーパー衣料品部門の既存店マイナスは、44ヶ月連続となる最悪記録更新中である。人気セレクトショップのユナイテッドアローズ、ベビー子供服の西松屋なども軒並み既存店が大幅マイナスである。こうしたなか、ユニクロとしまむらはいずれも近年最高水準の伸びを記録するなど、その強さが際立っている。ユニクロとしまむらが指示されているのは“新たな市場と消費の創出”にある。

ファーストリテイリング、しまむらの連結業績（単位：百万円／カッコ内対前年比）

決算 年・月	ファーストリテイリング			しまむら		
	売上高	経常利益	店舗数※	売上高	経常利益	店舗数※
07・2				391,221(8.1)	33,823(9.6)	1,019
07・8	525,203(17.0)	64,606(▲11.7)	748			
08・2				410,970(5.0)	35,864(6.0)	1,077
08・8	586,451(11.7)	85,698(32.7)	759			
09・2				410,822(0.0)	33,994(▲5.2)	1,123
09・8	685,043(16.8)	101,308(18.2)	770			
10・2(予)				424,200(3.3)	35,736(5.1)	1,163
10・8(予)	798,000(16.5)	115,000(13.5)	804			

※店舗数-各期末ベース。ファーストリテイリングは国内ユニクロ店舗（FC含む）のみ、しまむらは国内「ファッションセンターしまむら」のみ。

図表9-2 既存店の前年同月対比売上

単位：%

企業名	09年3月	09年4月	09年5月	09年6月	09年7月	09年8月	09年9月
ユニクロ	7.9	19.2	18.3	6.4	▲4.2	5.6	31.6
しまむら※	▲5.0	3.3	6.9	3.2	3.0	▲4.5	9.3
全国百貨店 (衣料品部門)	▲13.1 (▲17.4)	▲11.3 (▲13.5)	▲14.0 (▲17.5)	▲8.8 (▲11.1)	▲11.1 (▲15.6)	▲8.8 (▲11.3)	
全国スーパー (衣料品部門)	▲4.0 (▲11.4)	▲3.7 (▲11.7)	▲2.0 (▲10.7)	▲4.4 (▲12.3)	▲4.8 (▲13.7)	▲2.5 (▲12.9)	

※しまむらは20日締め

(注)ユニクロは直営店のみ。しまむらは「ファッションセンターしまむら」のみ。百貨店は日本百貨店協会、スーパーは日本チェーンストア協会調べ。

資料出所) 月泉博「ユニクロVSしまむら」日経ビジネス人文庫 2009年11月より

ユニクロとしまむらの国内勢として独送する一方、“H&M”（本社スウェーデン）とか、“ZARA”（本社スペイン）、“フォーエバー21”（本社アメリカ）など外資系低価格アパレル勢の展開するファストファッションと呼ばれる。ファーストフードのように“早い、安い、うまい”を身上とするファッションから名づけられたが、従来の“衣料品は感性とトレンドが伴うほど高い”という、これまでの常識と価値観、市場を見事に破壊したのである。」すなわち、わが国になかった新たな市場を開拓した。

ユニクロのメガヒット商品の“ブラトップ”“ヒートテック”は、新たなマーケットカテゴリーを創出した。すなわち市場創造、潜在市場の顕在化である。一方、しまむらは、都市部店舗を主体に、若い女性から“和製ファストファッション”のように使われ、“しまら”と呼ばれるコアのファンが増えている。これも新たな情報消費（5）」すなわち市場創造とも言えると考えられる。

また、百貨店や総合スーパーで売上が減少した家庭用品については、家電量販店がアウトレットパークへの進出や展示用商品の安売り販売などで、ヤマダ電機やヨドバシカメラなど中心に更なる攻勢をかけており、ますます、顧客がシフトしていくと考えられる。このため、総合スーパーでは、家電販売の売場面積の縮小が目につくし、イオングループのダイエーなどは、家電量販店のベスト電器をテナントとして、入居させている。徐々にこ

の傾向は、増えてくるように考えられる。

しかも、洗剤やティッシュやトイレタリー用品、さらには家具などについても、ホームセンターであるカインズ、コメリ、ニトリなどが順調である。このため、これらについても、総合スーパーの売り上げ減少の要因のように考えられる。とくに、ニトリが注目されている。

「ニトリは、1967年に北海道札幌市「似鳥家具店」として創業、1985年に海外商品の直輸入を開始、現在はベトナムに家具の自社工場を、中国の上海と惠州に物流センターを開設しており、商品の企画・開発・生産から販売までを一貫して行う。家具・インテリア・寝装・家庭用品を低価格でくまなく取り扱うことで、日本の生活者にも住空間にまつわるトータルコーディネートが気軽にワンストップ・ショッピングで実現できることを指向している。店舗は北海道から沖縄まで42都道府県のロードサイドやショッピングセンター内に合計164店（2008年1月現在）を展開、今後2012年には、300店舗までの出店計画を持つ。売り場は2層で、1階は家庭用品・寝装・収納・カーテン・カーペットなど、2階にはリビング・ダイニング家具、さらに数層の屋内駐車場を持つのが標準店舗。SCへのテナント出店では大型家具を扱わないタイプの店舗もある。ソファやクッション、ベッド回り、カーテンやカーペットを色や柄、素材でコーディネートし、シーズンごとに服を着替えるようにしつらえて楽しむという、欧米では当たり前の買い揃え方ができないでいた日本の消費者に向けて、ホームファッションという概念を持ち込んだ。

2006年4月に日本1号店を船橋にオープンしたスウェーデンのホームファニッシング・グローバル企業「イケア」や、衣料品・食料品・文具から家具・インテリア・家庭用品までを独自のコンセプトで作りに上げて業態確立した「無印良品」とは、値頃感のあるホームファッションを扱う専門店として、同じ土俵の上に立つ（6）。」

「2009年2月期に22期連続の増収増益を達成したにとり。商品数の約7割を独自で企画し、景気に応じて値段を自在にコントロールできる経営は不況期ほど力を発揮する。台湾出店を手始めに不況に苦しむ海外での拡大戦略にも着手した。目標や売れる値段から行動を決める“逆算経営”こそ、ニトリの強さの源泉だ。“ロマン（志）とビジョン（目標）”を臆面なく口にする似鳥昭雄社長。企業の将来像から成長計画を形づくる、いわば逆算経営を進める。2012年に340店、売上高3500億円、2022年には1000店、売上高1兆円、2032年には3000店、売上高3兆円、世界一の企業を目指し、手始めに台湾に店舗を構えた。

価格戦略も逆算から入る。東京・北区にある本部に張り出してある“憲法”には、①安さ、②安さ ③安さと繰り返され、④で適切な品質が語られる。あくまでも買い物が飛びつく値ごろ感を決め、そこから商品作りに入るわけだ。他店調査や、店舗規模や立地条件によって複数の店舗を決め、来店客のなかから選ぶ主婦モニターの声も参考に。自在に価格をコントロールできることが競争力を生み出す。販売商品の約7割は自社工場か中国を中心とする委託先工場で作った独自企画商品。似鳥社長が単身インドネシアやベト

ナムに乗り込み、電話帳をめくって家具メーカーを見つけ、足を運び、委託先工場を開拓していった。1986年に海外品輸入を開始。87年には家具製造のマルミツ木工（現マルミツ）に出資している。委託先工場の新規開拓だけでなく、原料調達に工夫を凝らす。部材の仕入れた先は多様で、1年間の購入契約を安定した価格と確保することを忘れない。不況期ほど価格と品質のバランスが厳しく問われる。問屋任せではない自前システムは不況ほど競争力を発揮する（7）。」

- (4) 月泉博「ユニクロVSしまむら」2006年11月 日本経済新聞
- (5) 月泉博「ユニクロVSしまむら」日経ビジネス人文庫 2009年11月
- (6) 田中真理子「ニトリが取り組むホームファニッシングのネットショップ」流通とシステム No. 134/2008より、
- (7) 日経MJ編「日経MJトレンド2010」日本経済新聞社

4-3. 小売業界における通販部門の急成長と消費スタイルの変化

小売業界において、インターネットの普及とともに大きな存在感を示すようになったのは「通信販売」（以下、通販）、とりわけネット通販である。これによって、小売業界は大きな売上シェアの移動と消費スタイル自体の変化を経験してきた。

国内通信販売の有力業界団体である（社）日本通信販売協会（正会員489社）の調べでは、2008年度の通信販売業界全体の売上高は、推計で4兆1,400億円にのぼる。前年度は同3兆8,800億円、対前年で2,600億円の増加（伸び率6.7%）である。

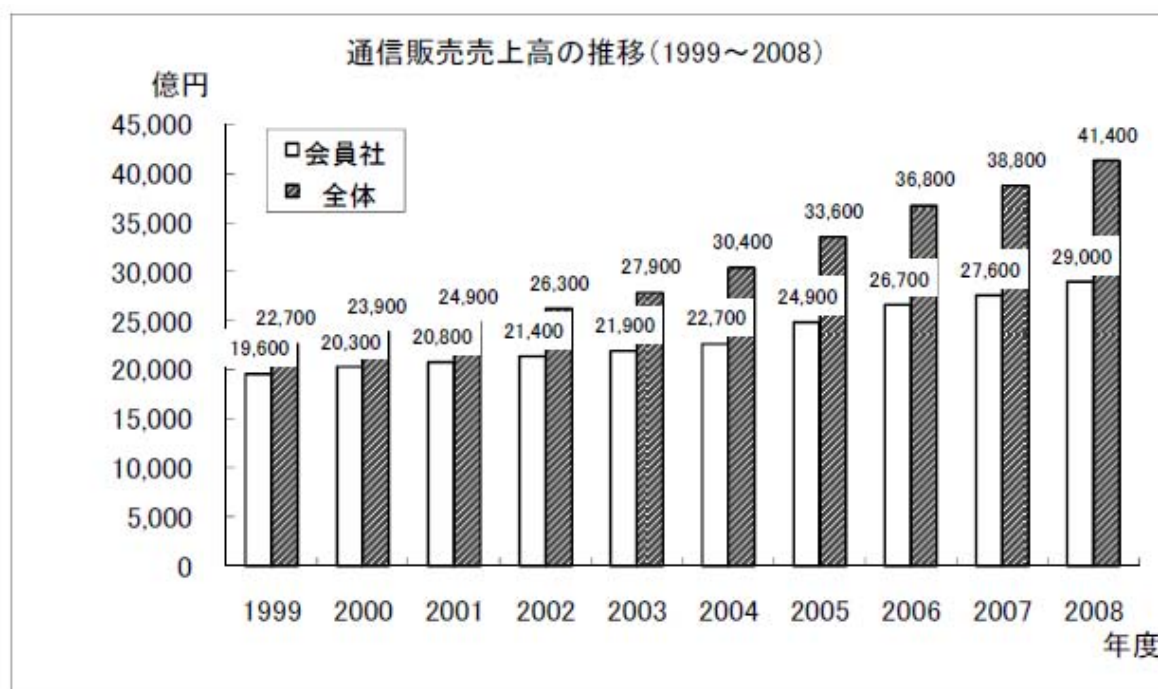


図 通信販売売上高の推移 ((社)日本通信販売協会調べによる)

(出所：2009年8月 (社)日本通信販売協会プレスリリース http://www.jadma.org/pdf/press/press_090820.pdf)

この通販市場の急拡大を支えたのがインターネット媒体であり、そこでは従来通販市場では小さな存在でしかなかった小零細規模の事業者による新規参入と、通販雑誌などを媒体に用いて来た従来型事業者の販売チャネルのインターネット・シフトの両方がみられる。

株式会社富士経済の調査では、「通販・e-コマースビジネスの実態と今後 2009-2010 市場編」において、2008年の通販市場（物販）規模を4兆6,032億円とし、そのうち、ネット通販が2兆2,348億円（48.5%）を占め、2009年度も拡大傾向と読んでいる。一方、従来主流であったカタログ通販は、1兆5,524億円（33.7%）である。1999年には通販市場全体の80%以上を占めていたカタログ通販が、2000年代のインターネット普及を背景に2002年以降縮小し、今や30%台にとどまっているのである。

通販部門の市場拡大とそれを牽引するネット通販であるが、小売業界では単に物販シェアをこれらに奪われている事実のみならず、インターネットが消費行動の質的变化を起こしているという事実から、今後の革新方向を見定めなければならない。

消費者の消費行動については、「消費者購買動向調査～リーマンショック以降の日本の消費者の実像～」(経済産業省・平成22年4月発表)が示唆に富む報告である。同調査では電子メールにより、のべ約100万人の消費者に対するアンケート調査を行ない、そこから得た3000サンプルによる分析から次のような結論を導いている。

まず、「低価格が小売の強み」という経験則は、購買決定力、購買力があると言われる女性層、高齢層ほど非価格要素（信頼・安心・安全）への「こだわり」が強いという事実によって限定的である。特に、消費者が食品、家電製品、ファッション衣料、自動車などを選ぶ際、意思決定全体に占める「非価格要素」（品質・ブランドイメージ・利便性）の寄与率の合計は、「価格要素」のそれ50%弱に対して拮抗～凌駕している。

インターネットを日常的に利用しているとみられる同調査の回答者群においては、ネット通販の利用度は高く、ネット通販利用経験者は9割以上、テレビ通販利用経験者は3割以上、カタログ通販利用経験者は7割。特にネット通販の平均的利用頻度は3ヶ月で平均5.7回、平均利用金額は5.13万円にも達する。なお、カタログ通販の利用度合には男女差がみられ女性の利用度合が高くなるが、ネット通販に関しては顕著な男女差がみられない。年代層別の傾向では、40代など多忙な層、子育て層、要介護者のいる層での利用率が他の層に比べて高く、もはや消費におけるインターネット・チャネルは若者限定ではない事も如実に表れている。

そして、消費の選択時に信頼できる情報源とするのは、口コミサイト（「価格比較サイト」「評判や情報のサイト」「情報検索サイト」）が圧倒的であり、実際に消費した人の感想をみる、購入前に情報収集する消費形態が定着している。かつて売れていたものでも、この消費者のスクリーニングに残れないものは売れなくなっている。

以上の報告から、小売業界は、ネット通販が既に国内において一般的な存在となっている事、従来の小売業態での消費においてもネット上の情報が消費者の選択に大きな影響力を持っていること、「非価格要素」の大きさとその発現のされ方、等を学ばねばならぬ

いだろう。

こうして台頭してきたネット通販チャンネルは、小売流通業界におけるその基盤をさらに強化する上で、既に多様な投資を進めてきている。ネット通販の得意とする決済機能の充実、購買者へのポイントプログラムの利便性強化、顧客情報の仔細な分析と緻密なマーケティング、インターネット・ショッピングモールにおける新規参入事業者へのコンサルタント機能、同モールにおける多様な非物販系消費機能との相乗効果、人的なカスタマーサービスの充実、通販網を支える大型物流施設の整備……まさに、枚挙に暇がない。生まれながらにして「情報」を強みのコアに持つネット通販は、その情報面での先陣を常に切りながら、従来からの小売流通事業者が長じていた側面においても戦いを挑んできている。

このように、小売業界におけるお客様の百貨店、総合スーパーから専門店への移行は、消費者すなわちお客様のライフスタイルに対応できなかった。すなわち、お客様が百貨店、総合スーパーに価値を認めなくなった。お客様が価値を認めたのは衣料品の専門スーパーであり、家電量販店、ホームセンター、通販である。すなわちドレスアップ型からカジュアル型へという価値観の移行の中で、百貨店や総合スーパーはカジュアル型等の“新たな価値創造を創出”させなくてはいけない時期に来たといえよう。

さらにいえば、従業員一人当たりの営業利益すなわち労働生産性は、衣料品の専門スーパーや家電量販店、ホームセンターなどきわめて高い位置を占めており、これらがサービス産業の生産性の低さを突破する分野と期待しうるほどに育成されつつある。

伝統ある小売業分野の中で、特に百貨店は、ホテルのように、ビジネスエクゼクティブからリゾート型、プレジャー型への転換、生活を楽しむ感覚への提案への移行のような、“新たな価値創造の提案”が可能なのか、合併やM&Aだけでは縮小近郊の道をたどる程度のもだと考える。したがって、百貨店は何らかの転換を図らないと生き残りをかけ、ビジネスエクゼクティブからリゾート型、プレジャー型への転換、生活を楽しむ感覚への提案をしているホテルの動向を探っていきたいと考える。

4-4. 都市型ホテルにおける経営環境変化

J. D. パワー アジア・パシフィックが行なっている「2009年日本ホテル宿泊客満足度調査」において、1泊15,000円～35,000円未満かつ最多客室面積が20㎡以上の分野で、3年連続1位になったロイヤルパークホテルズ アンド リゾーツ相談役、2005～2010年日本ホテル協会会長 中村 裕氏に、近年、急激に惹起している都市型ホテルの経営環境変化について、取材している。

(1) 株式会社 ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ

株式会社 ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツは、ロイヤルパークホテルズの経営・運営を行なっているホールディングスといえよう。資本金は4億9500万円で、三

菱地所（株）の100%出資、本店所在地は千代田区大手町の大手町ビルであり、社長も三菱地所OBである。代表権を持った専務取締役(株)ロイヤルパークイン名古屋 取締役社長が就いている。三菱地所の完全子会社、ホテル事業部の色彩が濃いいえよう。

会社の発生・発展の経緯を見ても、同様のことが理解しうる。

- 1983年4月 名古屋第一ホテル開業（現 ロイヤルパークイン名古屋）
- 1989年6月 ロイヤルパークホテル開業（日本橋箱崎）
- 1989年7月 三菱地所(株)ホテル事業部設立
- 1993年9月 横浜ロイヤルパークホテルニッコー開業
- 1994年10月 三菱地所ホテルグループからロイヤルパークホテルズへ、ホテルチェーン名称変更
- 1995年4月 仙台ロイヤルパークホテル開業
- 2000年11月 ホテル統括会社(株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ設立
- 2001年11月 名古屋第一ホテルからロイヤルパークイン名古屋へ
横浜ロイヤルパークホテルニッコーから横浜ロイヤルパークホテルへそれぞれ名称変更
- 2001年4月 (株)ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ営業開始
- 2001年5月 ホテル ザ・マンハッタン 運営受託業務開始
- 2003年7月 ロイヤルパーク汐留タワー開業
- 2004年7月 集中予約センター開業

(ロイヤルパークホテルズ 会社情報より)

ロイヤルパークホテルズのコンセプトは、下記のように提示されている。

『ホテルの語源は「客人／宿主」を意味する *hospes*、その派生語の *hospitium* は「見知らぬ人を手厚くもてなすこと」という意味です。

このようにホテルとは、一期一会の出会いを大切に、あくまでお客さま主体の手厚いもてなしを実現することに、本当の価値があるのです。

ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツの理念は「**Best For The Guest**」。

お客様のために、お客さまが最も心地よいと感じるサービスをお届けすることが、私たちの使命です。

しかも、全国にある2,024室の、そのいずれにおいても同じクオリティのおもてなしを追求しています。

ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツという舞台での主人公は、お客さんです。

どうぞ、わがままにお過ごしください。そして、最も快適なホテルライフをお楽しみください。

私どもはお客様のための「最高」にどこまでもこだわります
お客様のご満足こそ、私たちにとっての一番の喜びなのです。』
と訴求しています。

ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツのコンセプトに見られる
“見知らぬ人を手厚くもてなす”、
“お客さん主体の手厚いもてなし”、
“お客さまだけの、お客さまがもっとも心地よいと感じるサービス”、
“全国で同じクオリティのおもてなし”、
“わがままにお過ごしください。そして、もっとも快適なホテルライフをお楽しみください。”

“お客さまの「最高」に、どこまでもこだわります。”

“お客さまのご満足こそ、私たちにとっての一番の喜びなのです。”

すなわち、キーワードは「手厚くもてなす」、「心地よいと感じるサービス」、「わがままに過ごさせる」ことで、客に“ロイヤルパークホテル空間”に快適さを体感させ、満足度を得る。そして、全国同じクオリティとは、どここの“ロイヤルパークホテル空間”に行っても、同様の満足度が得られ、顧客にロイヤリティが生まれ、リピーターとなるという図式を描いていると考えられる。

上記のようなコンセプトが、どのように生まれ、育て上げてきたかを中村会長に確かめている。

(2) 中村会長のホテル業への道

中村会長は、明治大学 ESS（英会話研究会）の出身で、英語好きの集まるクラブ活動を熱心にやってきて、英語を生かせるホテルエ（すなわちホテル業に従事する人たちの事を指しますが、どちらかという、ホテルの中でも経営者や事業家などホテル経営の最高意思決定者を意味することが多い（1））になりたかった。というよりも、英語を使える職場を探したが、当時、外資系企業は少なく、4年生の12月くらいに大学の就職課が「世界のヒルトンホテルが日本上陸」という記事を目にして、受験し、入社が決定する。入社決定後、根っからのホテル志望でなかったため、ヒルトンホテルの創業者の自伝である“Be My Guest”を読んで発奮する。英語が国際社会への扉であった。

入社当初、永田町ヒルトンホテルは、まったく異質の空間であった。90%が外人客、ベルボーイ、フロントカウンターと移動し、接客の面白さが身をもって分かってくる。

(2) シティホテルからリゾートホテルへ

その後、転機が訪れる。アシスタントマネジャーに上がって、3、4年した30歳の頃、グアムにヒルトンホテルを作るからと、建設途上から赴任する。肩書きは営業支配人とい

かめしかったが、グアム自体にホテルなんてあまりなかった頃ですから、現地の人もホテルのことを知らない。全員でホテル運営するしかない。このため、昼間は支配人みたいに振舞えても、夜は人がいないから、ウェイターもやり、ソムリエの真似事までする。ホスピタリティはきれいごとではない。体当たりだということはグアムで学んだようなものです。これが私の人生で本当に役に立った。

ゼネラルマネージャーはドイツ系の人、私たち日本人が到着するのを空港で待っていてくれた。降り立つとすたすたと寄ってきて握手をしながら「あなた日本人、わたしドイツ人、新たな日独同盟で仲良くやろう “It should be a good combination”」が出迎えですから、モチベーションが上がり、本気で働きました。

グアムヒルトンに日本人観光客が来ると、お客様は日本人スタッフを頼りにしてくる。グアムに行ったら中村がいるから、何でも相談すればいいよ、と口伝えにされる。たまに釣り好きの人がマヒマヒなんて釣ってくると、みんなお刺身で食べたいから、大してうまい魚でないのだが、誰かが刺身にして、私たちが用意した日本酒の一升瓶を車座で回し飲みをした。こんな日々を送っている中で、随分と顔が広くなり、その後のホテルマン人生でとても役に立ってくる。

永田町のヒルトンホテルなどホテルの大半がシティホテルですが、グアムヒルトンホテルはリゾートホテルです。リゾートホテルでは、ホテルマンが一步下がってお客様と接することが大事です。リゾートホテルでは、ホテルマンがお客様と一緒に楽しめないといけない、そうしないと、お客様は満足しない。そういうホスピタリティの楽しさを経験したというのも、キャリアとして価値がありました。

(3) 永田町ヒルトンホテルから西新宿ヒルトンホテルに

永田町ヒルトンホテルは、東急電鉄の五島慶太・昇社長が日本に国際急のホテルという悲願でヒルトンと提携して作られたものが、1983年12月31日に20年間の運営委託契約が切れ、東急電鉄直営のキャピトル東急ホテルに変わる。

東急とヒルトンホテルアメリカ本社の話し合いが不調に終わって、東京ヒルトンホテルの総支配人から、アジアの拠点である東京からの撤退はまったく考えられない、代替地を探せという命を受ける。7から8箇所見るが客室数の規模から考えても、西新宿しかなく、具体的にホテルプロジェクトが動き出す。問題は従業員で、異動については本人の意思に任せることで、フェアにやろうと、東急も水面下で引き抜き合戦があって、最終的には半数強が西新宿に行くことになる。

敷居の高い、威厳のある永田町ヒルトンホテルから西新宿ヒルトンホテルへの転換は、客室数も2倍になったこともあって、マーケティングも大転換する。永田町にいるときから、お客様に新宿に移っても使ってくれますかという、99%のお客様から「ヒルトンが好きだから離れるわけじゃない」という答えをしてくれました。いざ、西新宿ヒルトンホテルが開業してみると様子が違う。ファンの方々も1回はいらっしゃるのですが2

度は使ってもらえない。

ホテルビジネスの成功要因は、第1がロケーション、2も3もロケーション、4がなく、5がロケーション、永田町では政治家、外資系のビジネスマンとか、ロケーションにあったマーケティング活動を行なっていたから成功したわけで、立地がまったく異なる西新宿で同じことをやってもうまくいくわけがない。それでマーケティングを根本からやり直そうと、永田町よりも敷居は低く、顧客層も間口を広げようとやり直し作業に邁進しました。

新宿ヒルトンホテルは客層の上下の振幅が大きい。上位のお客様にはステータス感を味わってもらいながら、若い人たちやレジャー的にホテルを楽しむ層をどう吸収するか、そこでエクゼクティブフロアを作ったり、会員制クラブを充実させて専用ラウンジを設けたりする。会員制のフィットネスクラブと合わせて、その部分でトップ階層を取り込む。コーヒーショップや中華料理店等の料飲部門は徹底的に開放して、誰でもウェルカムにする。いま、どこのホテルでも行なっているデザートビュッフェなど新宿ヒルトンホテルが先鞭をつけたものです。

ホスピタリティの極意をたった一言で表現せよといわれたら、“**Guest is always right**”です。お客様は常に正しい。グアムでも、新宿でもこのロケーションで来るお客様が望むものを提供することです。

(4) ヒルトンホテルの人材資源育成

ホスピタリティの極意である“**Guest is always right**”は、お客様は常に正しいですが、お客様が望むものを提供することです。このためには、お客様と直接、接触するホテルマンの資質がものをいうのです。

ヒルトンホテルでは、人事課たる表現は使わずにヒューマンリソース部とっていました。人事よりも研修を大事にする社風がないといけない。ヒルトンホテルアメリカ本部の基本方針で、インターナショナルな研修プログラムも整備されていた。当時、ヒルトンホテル本部は、コーネル大学と産学協同事業に取り組んでいて、大学と組んでの幹部研修を全世界ヒルトンホテルの社員を集めて行なっていた。25名に限定し、中村氏はモン트리オール2回、ニューヨーク2回の都合4回もこの研修に参加する。

ところが1980年代後半、世界的な金余り現象が過熱し、英国のラドブロック社という賭けを仲介するブックメーカーにヒルトンインターナショナルが買収されてしまう。こうなると、ホテルは儲ければいいということで、ホテル文化などは言われなくなり、世界中のヒルトンマンを集めての研修もあっさりなくなってしまう。

(5) ロイヤルパークホテルの立ち上げ

ラドブロック社の買収で、西新宿のヒルトンホテルに居場所がわからなくなっていた。そのころ、西新宿のヒルトンホテルの建設は大成建設でしたが、設計監修を三菱地所が請

け負っていて、何かと相談事を持ちかけられ、親しくなっていた。そんなときに、三菱地所で箱崎にホテル建設が始まり、最初は軽い気持ちだったのですが、結局、ロイヤルパークホテルに入社することになる。

ロイヤルパークホテルは兜町が近いということあって、オープン当初からビジネスエクゼクティブ狙いということを確認して打ち出して作ったホテルである。このため、エクゼクティブのための接待、ミーティング、宿泊場所としての便利なホテルというコンセプトです。しかも、あらゆるレストランに個室を装備しているホテルは少ない。そのようなことが功を奏し、案外手堅くビジネスマンの需要を掴んでいて、バブル崩壊、9・11、イラク戦争、SARS とさまざまあったのですが、何とかやってこられました。

(6) リーマンショック後のホテル業界の大いなる停滞

リーマンショックは、ホテルマン人生48年の中で経験したことがない事態です。リーマンショック以降、一気に稼働率が落ちて、なかなか回復がはかばかしくない。2007年問題と騒がれた国内に進出した外資系のホテルもかなり苦しんでいる。今度のショックは、ホテルビジネスの根源を揺るがすものである。

外国人の入り込み客数が一番多いときで、835万人、そのとき、東京のシティホテルの稼働率が80%を超えていた。ところがそれが753万人、700万人以下と落ちてくると、稼働率が70%に達すれば御の字になってしまう。たしかに外資系ホテルの進出でホテルの供給客室は4000室くらい増えているのですが、これは約50000室あるといわれる東京のホテルの総客室数の10%未満ですから、供給過多ともみえますが、実は外国人の来訪者数激減の方が効いているのは明瞭です。

(7) 2003年を契機に、新たなホテル業界のマーケットへの試み

2003年当時の小泉首相が発した観光立国宣言は、これまでのものづくり一辺倒だったわが国の産業政策で、小泉さんが始めて観光が、大切な産業分野であることを認めてくれた。これがホテル業界に大きく作用しています。

2010年に日本に来る外国人客数1000万人という目標を立てて、活動してきました。リーマンショックで2年ほど足踏み状態ですが、近場の中国マーケットからは、これから大量に入国してくれると思います。日本のホテル・旅館は好むと好まざるにかかわらず、アジアのマーケットを無視して生き残れないと主張しています。

日本のシティホテルには欧米偏重みたいなところがありましたが、それからはそれを改めて、中国、韓国、台湾、香港、シンガポール、インドなどアジアのマーケットに求めていかないといけない。中国から1000万人が来て、外国人客が2000万人になったら、いま、あるホテル・旅館を集めても宿泊施設不足になるという試算がでる。

ホテル業界は、中国対策はできているか、客室のテレビで中国語放送は入るか、礼儀作法教育はできているかなど現政府も興味を持って聞いてきている。ここでも、“Guest is

always right” の精神が必要です。お客様はいつも正しい、すなわちお客様が望んでいるものを提供しているかを問うことです。それがホテル業界のマーケティングになる。

ホテル協会としては、訪日外国人に都市部に宿泊されるだけでなく、1泊や2泊は地方に出て旅館の日本文化に触れてもらいたいと考えている。現実にはホテルは国土交通省管轄、旅館は厚生労働省管轄ですが、その弊害を取り除く観光庁が設立され、新しいチャンネルができています。

2010年2月 中国のお正月である春節は、従来、シティホテルに来なかった中国人が選んでくれた。稼働率が100%近くに上昇する。生身で感じる変化、このマーケットは、何か本物になりつつあるような感触がある。

(8) 外国人対策とともに地元密着マーケティングすなわち地域資源の再発掘

ロイヤルパークホテルのあるロケーションは、東京でも最も古い下町です。日本橋、人形町、蛸殻町です。和菓子や着物でも、職人さんがしっかり仕事をしている老舗の数が多い。江戸文化を継承しているロケーションでもある。赤坂とか、新宿にない独特の文化を有している。このことは外国人だけでなく、私たち日本人も新鮮な発見なのです。もう一度、足元の魅力を見直して、江戸文化、下町文化を発信していこうと呼びかけている。

具体的には日本橋、人形町、蛸殻町界限には、飲食店が散在しているので、その地図を英語の表記入りで作成しました。最初は恐る恐るという感じの飲食店の主人でしたが、いまはホテルスタッフと一緒に、どうしたら外国人に感じてもらえるかを楽しみながら、学習している。

芸者さんをあらためて調べてみたら、検番はあるし、芸妓さんも10人いる。高いお金を払って、京都の祇園で舞妓さん遊びをする必要がないのではないかと、ロイヤルパークホテルの和食店で芸者遊びの企画を立てたりしています。極めてローカルなことをきちんとやることもホテルの新しい役目だと思います。

(9) ホテルビジネスの成立要因は、やはり人材育成

ホテルをビジネスとして成立させるには、ロケーションであると力説したのですが、ホテルがきちんとファンをつかむのは、最終的にはお客様と直接、接触するホテルスタッフの人間性です。ロケーションという物理的なものに「価値」をつけるのは、最終的には人間同士の触れ合いなのです。

そういう意味で人材は大事で、大学でのホスピタリティ教育に期待するのは大きいです。4年制大学は、即戦力化できる専門学校とは違いますから、職務関連だけでなく幅広い知識を身につけてもらえたらと痛感します。

リーマンショックもそうですが、これからの世の中は、ものすごい速度で変化していくので、その変化の見取り図をさっと作って理解できるような人をぜひとも育てていただきたい。

観光・ホスピタリティ系大学を出た学生は、観光業界に来る学生が24%しかいない。問題はインターンシップの期間の短さにある。ホテルの専門学校では、ホテルでのインターンシップが半年単位くらいなのですが大学では1週間や3日間くらいで、これではインターンシップにならない。単なる職場見学以上のものにならない。短い期間だとホテルの裏方仕事のしんどさだけが残って、もうこの業界いやになってしまう。本当はホテルの現場でお客さんと触れ合ったりしていると、この業界の楽しさを肌で感じられるようになってくるのです。

したがって、大学のカリキュラムは、インターンシップの長期間化を考えてもいいのではないかと考えます。現場に出て、積極的にお客様とのコミュニケーションをとれといっています。それが当たり前のように出来るまでは時間が必要です。現場にこそ「プラクティス」の種がたくさんあるのは、素晴らしいことです。

(10) ホテル業界の経営環境の変化

経営環境の変化の前に、ホテル業界における基本認識の確認が必要

(8) シティホテルとリゾートホテルのホテルマンのお客様への接客姿勢の違い

(9) ホテルビジネスはロケーションが重要、“Guest is always right”で、ロケーションごとのお客様が望むものを提供することです。これがホテルビジネスのマーケティングです。

(10) お客様と接する中で、問われるホテルマン、その際の資質がものをいう。ホテル業界の近年における経営環境の変化とは、

- ① 東京のシティホテルが欧米偏重のビジネスエグゼクティブだけを対象にした時代から、中国、韓国、台湾、香港、シンガポール、インドなどアジアのマーケットを対象にしたリゾートホテル的プレジャーホテルの色彩を求められ始めている。これに伴い国内外のお客さま対応の意識変化をホテルマンが求められている。ビジネスエグゼクティブ向けの姿勢とリゾートホテル向けの姿勢とのお客様による使い分けが求められている。
- ② これに付随して、マーケティングもホテルのロケーションを活用した地域資源の再発見を行い、国内外のお客様が楽しめる企画をふんだんに取り込み始めている。事例としては、“Guest is always right”で来るお客様が望むものを提供するロイヤルパークホテルが企画している「江戸日本橋めぐり宿泊プラン」や「江戸日本橋・老舗の味覚とのんびりステイ」、「マタニティアロマプラン」、「日本橋美人 Feeling Beauty 一体感・アロマの安らぎ」、「エグゼクティブフロアステイプラン」、「ふたりの記念日」(別紙資料参照)などである。
- ③ 中国人顧客の急増に対応して、ロイヤルパーク汐留タワーでは、中国語放送「CCTV大富」を開始、また、日本で起きたニュースを中国語にてお伝えする番組を客室内で楽しめるようにしている(別紙資料参照)。

上記のような経営環境の変化に対応できる幅広い知識を有した学生の育成が重要視されていると考えられる。

帝国ホテルに関しても、IMPERIAL NEWSによると、帝国ホテル開業120周年記念「空から眺める日本 大阪から東京へ2泊3日」で世界最大の飛行船 ツェッペリン号で行く、優雅な空の旅。6名様限定で募集をしたりしている。

「桜ステイプラン」、「夫婦日和」、「明治座観劇プラン」、「東をどり観劇プラン」、「アンドレア・ボチェリ コンサート」チケットつきプランなどのメニューを提案している。やはり、ビジネスエクゼクティブだけのマーケットから脱皮しているようにも考えられる。