

東横イン・黒田麻衣子社長と考える「データの重要性」

シーツを巡る父娘の大論争 数字で説得、経営力を高めよう

視点



若い後継者と元
気な先代との関係
は複雑です。後継者

には古いやり方を変えたい気持ちがある一方、自分だけの判断ですべてを変えてしまうほどの自信はないことのほうが多い。

東横イン社長の黒田麻衣子さんは、30代の若さで経営のバトンを受けた後、今も創業者のお父様を頼りにしています。そのためになさいなことと言い争うこともありますが、きちんと納得しようと努力している。直感でなく、データで自説の正しさを主張していくプロセスが、経営者としての学びになっていると感じました。

(星野)

星野 黒田さんの社長就任のきっかけは、お父様の逮捕だったそうですね。

黒田 はい。2008年5月、松江市内の東横インの地下から硫化水素が発生。その年の秋、創業者で社長だった父の西田憲正が、グループ会社の違法投棄を承認した罪で逮捕されました。その姿をテレビで見えた瞬間、電流が走ったように「私がやらなきゃ」と思い立ったんです。それで父に、「社長をやらせて」と申し出ました。

星野 お父様の反応は？

黒田 「ああ分かった」とだけ。

父には予想外だったのだと思います。私は当時、専業主婦でしたし、大学院を出た後に数年、東横インで働いたものの、ほかに就職

先が見つからなかったという理由で、腰掛け程度でした。

ただ、父はもともと自分から「やる」と言った子供にしか継がせない方針でした。私だけでなく妹たちに対しても。だから「継いでくれ」とは言わない代わり、「やりた」と言われればやらせるのが自然だったのでしょうか。

星野 株は今、どうなっているのですか？

黒田 株の移転はおおむね終わり、父は全く持っていないません。

星野 それは珍しい。事件の影響ですか。

黒田 それもあります。実は逮捕された2年前にも障害者用駐車場の違法改造などが発覚し、すぐに正したものの、テレビで話題に

なりました。

星野 ええ。私も覚えています。

黒田 不祥事が続き、銀行から「西田は社長を降りなさい」「株も手放しなさい」と圧力がかかり、父は従いました。それが結果として、私への株式移転を早めた側面はあったでしょう。

実はヨーロッパ方式？

星野 興味深い。ヨーロッパの同族企業と銀行の関係を思い出します。ヨーロッパの銀行は、日本のようにオーナー経営者から個人保証を取らない代わり、事業承継プランを提出させることがあるそうです。次世代への権限移譲を促進することが、債権回収の担保になると考えているようです。黒田さ

んのケースは、これと少し似ていますよね。ある種のモデルケースになるかもしれない。

黒田 私たちの場合は、全くの偶然なのですが……。

星野 いやいや「会社のピンチは次世代のチャンス」です。親世代は一般に、次世代に株も経営権もなかなか譲りたがりませんが、経営危機となると事情が変わります。次世代が実権を握り、実力を発揮する格好の機会です。もちろん、渦中にあつては「今がチャンス」とはとも思えないでしょう。けれども、どんな事態に直面しても悲観しないほうがいい。このケースから引き出せる大きな教訓です。

黒田 しかし、うちの父は今も強いですよ(笑)。

星野 それでも株を握っていない後継者と比べれば、ストレスはずっと少ないはずです。

黒田 ただ私の場合、経営者としても社会人としても経験が乏しいので、私自身の中に、父の意見を聞きたい気持ちがあるのです。だから今は1週間に1度、父の自宅で2時間ほど、二人で経営について話し合います。私から頼んで

そうしてもらいました。

星野 それはいいですね。そこでどんな話を?

黒田 現状を報告したり、これからやりたいと考えていることに助言を求めたり。

星野 それに対して、お父様は?

黒田 意見は何かしら必ず言います。実のところ父は内心、私にあまり口出ししてはいけないと思っているんです。けれども私は自信がないから、父に何でも相談してしまう。そうやって話を聞いてし

まうと父も思わず、何か言いたくなる、それで意見が食い違い、衝突することもあります。

星野 先代はどうしても、変えることに抵抗がありますからね。

報告するから対立になる

黒田 言わなければいいんでしょうね。同じ2代目の経営者に話したら、「そんな細かいことまで報告するの?」とあきれられました。

星野 例えばどんなことですか?

――両者の違いは何ですか?

黒田 うちの昔からずっとシーツです。シーツの上に掛布団を置いたら、お客様の首元にあたるシーツの一边を折り返し、残り3辺はマットレスの下に折り込みます。

黒田 最近では、客室のベッドメークでしょうか。掛布団のカバーをシーツにするか、デュベにするかで大激論になりました。

一方、最近増えているのが、デュベ方式。掛布団を丸ごと、袋状のデュベカバーに入れます。

シーツやデュベカバーは、毎日洗濯できますが、掛布団はそうはいきません。だから掛布団を全面



2013年2月、社長就任披露会を開催。父の西田氏(左)から黒田社長に、経営のたすきがつなげられた



東横インは国内外に266店舗(2017年5月末現在)。国内最大級のホテルチェーンだ

的にカバーで覆うデュベのほうが清潔感が高く、最近人気です。

星野 けれど、お父様は反対？

黒田 いろんな議論がありました。父が一番懸念したのはコストです。

星野 導入コストは当然かかりますよね。ランニングコストは？

黒田 ベッドメイクの手間は軽減できますが、クリーニング代は確実に上がります。それを父は気にするのです。

そこで私はこう反論しました。

「当社が昔、お客様のために朝食に無料のおにぎりを提供し始めたのも、コストアップでしたよね。けれど、それでファンが増えたじゃないですか」

すると父は「おにぎりとは違う。

デュベでお客様を呼べるとは思えない」と言う。こうなると私も「時代が違ふんです」というくらいしか反論できなくて……。

シーツだけで2年も？

星野 そもそも、黒田さんがデュベにしたい理由は？

黒田 やはり清潔感です。お客様は寝ている間も動きますから、シーツだけでは、掛布団に直接、体が触れてしまいます。

そう話すと父がひらめいたんです。「シーツと掛布団をボタンで留

めればいい」と。「誰がボタンを縫

い付けるのですか」と、私が尋ねると、「従業員にやつてもらおう」という。けれどスタッフは通常業務で手いっぱい、ボタン付けを

してもらふ余裕なんてありません。残業してまでボタン付けをしなさい

と言うのでしょうか。そもそも素人がやつていい仕事かという疑問も湧きました。

星野 ごもっともです。

黒田 そこで議論が行き詰まり、いったん現状維持に落ち着きました。ところがその後、父が古参の

社員にボタン付けを命じたことを

知りました。このままではよくない

と思う、ある施設で実験的にデュベを入れ、顧客アンケートを取り

ました。するとやはりデュベの

ほうが好評。この結果を基に父と

議論しようと考えています。

星野 素晴らしい。けれど、私は、

この問題の解決にはあと2年はか

かると思います。

黒田 え、そんなに？

星野 ファミリービジネスの親族

何を変えるにもコストがかかる 経営者には説明責任があります

ほしの・よしはる
1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館（現星野リゾート）に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任

くろだ・まいこ
1976年東京都生まれ。聖心女子大学卒業、立教大学大学院修了。2002年、父が経営する東横インに入社。05年、結婚、出産のため、退社。08年、副社長として復帰し、12年6月から社長。夫と2女の4人家族

話さなければいいのに、話してしまう 私にはまだ自信が足りないんです

とそううち、相手がどうでもよくなつて諦めることもあるので、しつこさも大事なんです……。

デュベ論争は終わらない

黒田 課題はシンプルで、コストの回収なんです。お客様は支持しているわけですから。

星野 おそらく東横インの平均客室単価は昨今、上昇しているのではないですか。そこで吸収できるかもしれない。

黒田 ええ。とはいえ、うちは基本的に値上げを避ける方針です

し、賃金も上がっているのが難しいです。ただ家賃は低下傾向にあるので、そこで吸収できるかもしれません。長年、滞納なく家賃を納め、オーナーの方々からの信頼を高めてきた成果です。

星野 なるほど。しかし、このデュベ論争は一つの象徴ですね。これから黒田さんが東横インの何かを変えたいと思うたび、同じ問題が浮上するはずですよ。

黒田 デュベだけでこの騒ぎですから、もっと大きく客室を変えるとなったら……。

星野 ただ、今の「シーツをデュベに変えたい」という話。仮に私がうちのホテルでやろうとしたら、オーナーがすぐに「いいですよ」とは言ってくれない案件だと思っんです。

前提としてご説明すれば、星野リゾートは原則として施設を所有しませんし、賃借することもあります。オーナーから運営を受託して一定の対価をもらい、収益はオーナーに帰属させます。だからオーナーは、採算をすぐく気にしますし、私たちがコストアップに

なることをやりたいときは、最初にオーナーを説得しなければなりません。

では、どうやって説得するか。データをそろえるんです。例えば、クリーニングのコストは上がるけれど、こちらのコストはこれだけ下がる。あるいは、客室単価がこれだけ上がるとか、稼働率が上がるとか。逆に、これをしないとう年後、稼働率がこれだけ下がってしまうですよ、といった具合です。

今の黒田さんとお父様の関係は、これと似ていますよね。

黒田 そうかもしれません。

星野 デュベの問題は直感的には黒田さんが正しい気がしますが、そこで黒田さんに求められるのは、



「それって利益的にプラスなんですか？」とシビアに問う人たちが説得する力でしょう。データ収集も含めて。

それは決して悪いことではありません。東横インは物件を賃借しているから、オーナーを説得する必要はないけれど、黒田さんの場合、お父様を説得しなければならぬ。そのハードルを乗り越えていくことは、経営者として大きな学びになるはず。

私は内心、黒田さんが東横インに起こす変化に期待しているのです。今、女性客の比率はどのくらいですか。

黒田 3割くらいです。

星野 意外と低いですね。今は観光も含めて、ビジネスホテルに女性客が多く泊まる時代です。この客層をもっと取り込めれば、東横インの未来の可能性は大きく開けるでしょう。



東横インの客室。ランプはアームが曲がって多目的に使える。創業者の西田氏のアイデア

黒田さんのお父様は、確かにものすごいアイデアマンです。私も何度も驚かされました。例えば、客室に置かれたランプ。アームの部分が柔らかく曲がって多目的に使えるように工夫されている。宿泊したとき、「これはすごい！」と写

真に撮り、社員と共有したものです。

しかし、お父様のアイデアは、どちらかといえば男性客にうれしいものが多いような気がします。

そこに女性の黒田さんの感性を加えたら、東横インはますます面白くなる。

黒田 そうありたいですが、乗り越えるべきハードルは高いです(笑)。

星野 確かに何かを変えようと思えば、必ずコストがかかります。それによって事業にどんなプラスが生まれるのか。この点、経営者には説明責任があります。

もしも突然、お父様がいなくなつたとき、自分が変えたいと思うことのすべてを自分の判断で変えられるだけの自信が、黒田さんにあるでしょうか。

今すぐでなくても構わない。けれど、お父様を説得するためにデータをそろえ、検証を重ねていく。その過程で必ず、経営者としての自信が生まれてくるはず。

「父が80歳」が一区切り

黒田 そうですね。実はデュベについて、コスト面もどこかで実験してみようと考えているんです。

星野 いいですね。そうやって「数字に落とす」のが、大事なポイントでしょう。特にホテルなどは、趣味や直感でお金をかけすぎて苦しむケースが多いですから。お父様は今おいくつですか？

黒田 70歳です。そして私は今41歳です。

星野 あと10年が大切ですね。あと10年で黒田さんは経営者として経験を重ねて成長し、お父様は年を取る。ゆっくりと自然に事業を引き継いでいく。

それは案外いいやり方かもしれない。少なくとも父を追いついて多くの軋轢を生んだ私自身のやり方より、ずっと読者にお勧めできます(苦笑)。