

テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイパビリティ

——常磐興産のスパリゾートハワイアンズの事例——

Dynamic Capability in Theme Park Industry : A Case of Spa Resort Hawaiians

中 島 恵*

NAKAJIMA Megumi

This paper examines dynamic capability in theme park industry with a case study of Joban Kosan Co., Ltd. Dynamic Capability is ability to sense changing external environments and adjust corporate ability. Joban Kosan was a coal mining company originally. However, the main energy changed from coal to petroleum, the company dismissed employees. But they tried to open a hot spring resort with a theme of Hawaii. After opening of Hawaiians, they always sense changing external environment and change their ability.

キーワード：ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability), 常磐興産 (Joban Kosan), スパリゾートハワイアンズ (Spa Resort Hawaiians)

1. はじめに

経営戦略論研究では、Porter のポジショニング・アプローチの限界を指摘した Barney の資源ベース・アプローチが主流となったが、両者の理論は外部環境がほとんど変化しないことを前提としているという限界があった。外部環境が激変する今日、外部環境の変化への適応能力が重要性を増している。

本稿では、常磐興産の常磐ハワイアンセンターの事例からダイナミック・ケイパビリティの流れを検証する。第1章で示した分析枠組に沿ってダイナミック・ケイパビリティを検証する。同社および同施設は、外部環境対応戦略はないが成功（単独で黒字）している事例である。前稿（2012）で構築した分析枠組に沿って、同社を3期に分けて検証する。その3期とは、第1期「創業前から創業初期」、第2期「サービスの質向上（1980年代）」、第3期「バブル崩壊から現在」である。

2. 常磐興産とスパリゾートハワイアンズの概要

(1) 常磐興産の概要および社史

常磐興産株式会社¹⁾は、1944年3月設立、福島県いわき市に本社をおくサービス業である。同社は、1944年3月に磐城炭礦株式会社（明治16年創立）と入山採炭株式会社（明治28年創立）の両社が合併し、常磐炭礦株式会社として発足している。同社は、特に戦後本州最大の炭鉱として石炭の増産を達成、その後、エネルギー流体化の流れの中で幾多の変遷を重ね、現在基幹事業であるレジャーリゾート事業部門、燃料商事事業部門の2事業部門と8社の関連会社を擁する。代表者、齊藤一彦氏、資本金111億8,311万2,295円（2011年3月31日現在）、売上は連結で332億4,000万円（2011年3月期）、単体で298億4,300万円（2011年3月期）、従業員数は連結で480名（2011年3月31日現在）、単体で346名（2011年3月31日現在）である。事業目的は、①観光娯楽スポーツ施設、全身美容治療施設の経

*大阪観光大学観光学部

営、②ホテル、旅館の経営、③広告の企画、製作および代理店業、④旅行業法に基づく旅行業、⑤旅行代理店業、⑥インターネットによる情報サービス業、⑦次の商品に関する売買業、問屋業、輸出入業、代理業、仲立業、製造業、修理業および加工業（イ）石炭およびその加工品、石油類、液化石油ガスおよび高圧ガス類、ロ）鉄鋼、鋳鉄および非鉄金属類ならびにその製品、ハ）木材、セメントおよびその製品、その他土木建築資材、ニ）建設、電気、鉱山、化学、工作等の各種機械、器具、装置、ホ）住宅関連機器、ヘ）化粧品、医薬部外品、ト）食用油、食品、日用雑貨）、⑧不動産の売買、賃貸、仲介、所有、管理および鑑定評価、⑨住宅等建物の建築、販売、賃貸、維持管理ならびに土地の造成および販売、⑩建築工事の請負ならびに企画、設計、監理およびコンサルティング業務、⑪倉庫業、⑫港湾荷役業、⑬貨物自動車運送業、⑭食堂、喫茶店の経営、⑮古物売買業、⑯自動車に関する整備および修理業、販売業、リース業およびレンタカー業、⑰産業廃棄物収集運搬業、⑱損害保険および自動車損害賠償補償法に基づく保険代理業ならびに生命保険の募集に関する業務、⑲前各号に付帯関連する一切の事業である。

同社の社史概要²⁾は次のようになる。

明治 16 年、磐城炭礦株式会社創立、社長、浅野総一郎氏、資本金 4 万円、明治 28 年 12 月、入山採炭株式会社創立、社長、白井遠平、資本金 50 万円であった。1944（昭和 19）年 3 月、磐城炭礦株式会社と入山採炭株式会社の両社が合併し、常磐炭礦株式会社を設立、資本金 3,150 万円、初代社長、松村茂氏。1944 年 9 月、神の山炭礦株式会社及び中郷無煙炭礦株式会社を吸収合併、1949 年 5 月、東京証券取引所上場、12 月、資本金を 1 億円に増資、1953 年 11 月、自社ビル新築に伴い本店移転（東京都中央区銀座 5-11-4）、1957 年 4 月、資本金を 4 億円に増資、6 月、常磐コンクリート工業株式会社設立、1958 年 7 月、資本金を 8 億円に増資、1959 年 12 月、常磐紙業株式会社設立、1964 年 2 月、再評価積立金の資本組入に伴う無償増資を行ない、資本金 14 億 3,683 万円となる。1964 年 9 月、常磐湯本温泉観光株式会社設立、1966 年 1 月、常磐ハワイアンセンター（現、スパリゾートハワイアンズ）の営業開始（常磐湯本温泉観光株式会社）、1970 年 5 月、新常磐炭礦株式会社設立、東京証券取引所一部上場、（当時社名、常磐炭礦株式会社）、7 月、商号を常磐興産株式会社と変更、石炭生産部門を常磐炭礦株式会社に分離、常磐湯本温泉観光株式会社を合併し、常磐ハワイアンセンター

の営業を承継、資本金 20 億 8,474 万円、組織変更により石炭、石油類の販売部門として燃料部新設する。1975 年 4 月、常磐紙業株式会社を合併して、包装紙袋、段ボールケースの製造販売事業を承継し、紙業部を新設、1982 年 10 月、常磐コンクリート工業株式会社を合併して、PC 工事（橋梁、プール、スノーシェッド等）及びセメント二次製品の製造販売事業を承継し、PC 事業部を新設 資本金 21 億 3,894 万円、1983 年 10 月、不動産部門に進出のため不動産開発部を新設、1985 年 10 月、常磐炭礦株式会社は茨城地区の終掘をもって事業を廃止、9 月、常磐炭礦株式会社を合併、1986 年 11 月、資本金 32 億 706 万円に増資、自社ビル新築に伴い本店移転（東京都中央区東日本橋 3-7-19）、1988 年 5 月、無償新株式を発行、8 月、一般公募増資により資本金 81 億 7,541 万円となる。1990 年 2 月、燃料・商事本部がシドニー事務所を開設、3 月、常磐ハワイアンセンターの名称をスパリゾートハワイアンズと変更し、「スプリングパーク」を開業する。1998 年 1 月、包装事業本部いわき新工場稼働開始、7 月、スパリゾートハワイアンズ内の世界最大の浴槽面積の露天風呂「江戸情話 与市」がギネスブックに認定される。2008 年 9 月、第三者割当増資により、資本金 111 億 83 百万円となる。

（2）常磐ハワイアンセンターおよびスパリゾートハワイアンズの概要

スパリゾートハワイアンズグループは、次の施設を擁する。スパリゾートハワイアンズ、ゴルフ場（クレストヒルゴルフ倶楽部）、割烹旅館（山海館、茨城県北茨城市）、ホテルクレスト札幌、海洋レストラン「ナン・ター」、ハワイアンズホテルウェディング、常磐餐額舞踊学院（福島県知事認可各種学校）である³⁾。

同施設の社史⁴⁾は次のようになっている。

1965 年 4 月 1 日、常磐音楽舞踊学院設立、日本で初めてのポリネシア民族舞踊・フラメンコの各種学校として各界各層の講師陣を有し開校（1968 年 12 月福島県知事認可）となった。アトラクションの目玉となるステージの専属ダンサーの育成が始まった。1966 年 1 月 15 日、常磐ハワイアンセンター開業、常磐炭礦時代地下湧水の温泉を利用し、「夢の島ハワイ」をイメージした日本初のリゾート施設である。当時の入場料は 400 円で、土産品として人気のアロハ、ムームーが各 300 円であった。「千円もってハワイに行こう」がキャッチフレーズとして使われた。現在の「ウォーターパーク」の原形である約 7,000㎡の大ドームは、オープン当時の主

力サービスで、規模の大きさが評判となった。東北では育成するのが難しいといわれたヤシの木を温泉の地熱を利用して育成し、自然の本物の熱帯植物の臨場感を大ドームに再現し、日本でも初めてで先駆的な役割を果たした。その中で人気の高かったのがバナナの木である。木にバナナがなっている光景は非常に珍しく、人だかりが絶えなかった。初年度の来場者数は平日で 2~3 千人、日曜は約 1 万人の人手で賑わい、年間トータルでは、約 120 万人にのぼった。1964 年の日本観光協会の調査によると、一番行ってみたい国のナンバー 1 はハワイであるが、海外旅行に出かける機会がない、行けないとの回答がほとんどだった。

その後、施設を次々に追加していく。2004 年、ISO 9001 認証取得、常磐音楽舞踊学院東京公演 (常磐音楽舞踊学院 40 周年記念公演として「常磐音楽舞踊学院 40th Anniversary ポリネシアの夜明け “This is The Spirit of Hawaiians”」を東京の中野サンプラザで開催)、2006 年、常磐ハワイアンセンターオープンからの入場者数が延べ 5000 万人を突破、2 月 12 日、常磐ハワイアンセンターオープンからの入場者数が延べ 5000 万人を突破した。常磐ハワイアンセンターの設立時の物語を描いた映画『フラガール』が 2006 年 9 月 23 日、映画『フラガール』全国一斉ロードショーとなった。

3. エネルギー革命と常磐炭鉱の経営難

我国の近代化を支えてきた石炭産業は昭和 30 年代に入って、坂道を一気に転げ落ちていった。最盛期には 125 の鉱山を擁し、本州最大の出炭量を誇った常磐炭田にも、エネルギー革命の波は容赦なく押し寄せた。合理化に次ぐ合理化の果てに、次々と鉱山 (「ヤマ」と呼ばれていた) が姿を消していった。そんな時代に常磐ハワイアンセンターは設立されたのである。炭鉱の街に突如現れた一大レジャー施設は華麗なる転身として話題を呼んだ。その裏には、企業の存亡と従業員の失業を賭けた英断があったのである。昭和 30 年代になると炭鉱産業の斜陽化ははっきりした。「石主炭従」という国の政策転換で石炭需要は海外の石炭に押されて激減した。その上、常磐炭鉱の石炭は北海道、九州に比べてカロリーが低かった。また毎分 120 トンもの温泉 (70℃) が湧き出すため、温泉を汲み上げるためのコストも経営を圧迫していた。1971 年に第一次閉山を迎え、3,500 人の従業員のうち 3,000 人がヤマを去った。1976 年には細々と操業を続けていた西部砒も閉山した。閉山はいつも当

該地域に悲劇をもたらしたが、常磐地区は他の炭鉱の街に比べて、その傷跡ははるかに小さかった。同社の多角化経営が離職者に雇用の受け皿を作ったからである。常磐炭鉱が余剰人員の首を切れなかった理由を菊地勇氏 (常磐興産取締役) は、社外の人には分からない、常磐炭鉱は特殊な労使関係に支えられていたためと述べている。同氏は長い間、労働組合のリーダー格として会社側と戦ってきた。同氏は、日本の近代化の犠牲になったのは炭鉱、紡績の労働者だったと述べている。劣悪な労働条件、災害も頻繁に発生した。従業員は組頭の命令一下で働く封建的な枠組みでの労働を強いられる一方、「友子制度」という一種の共済制度でお互いの身を守っていた。大正時代、さらに戦後間もなく炭鉱を舞台に次々と大争議が起きた源流はそうした鉱夫の境遇にあるとしている。1952 年、総評系の炭労は 63 日にわたる大ストライキに突入した。常磐労組は 33 日目にしてスト戦線から離脱、ついには炭労から脱退した。職場を離れると、坑道が温泉に浸かり、操業不能になる。長期ストに耐えられるだけの恵まれた条件になかったことがスト破りという非難を覚悟の上で、単独行動に走らせる直接の原因だった。しかし根底には一山一家 (いちざんいっか) という一種の家族主義的な労使協調路線の伝統があった。しかも同社は三井、三菱などと違い全国に一つしか事業所がなかった。「好むと好まざるとにかかわらず、地域で生きるしかない土着企業だった」(菊地氏)。常磐興産がその後も従業員ばかり多くて低収益にあえいでいるのも合理主義に徹し切れなかった経営体質に深い関わりがある。その代わり、街は閉山後遺症からいち早く立ち直ったのである⁵⁾。

固体エネルギー (石炭) から液体エネルギー (石油) へのエネルギー革命は、常磐炭鉱に種々の合理化計画を打ち出させることとなった。当時、常磐炭鉱は茨城県北部から福島県にかけての太平洋岸に鉱区を有し、従業員 1 万 6,000 人で年間 360 万トンを出炭する三井、三菱、住友などの諸炭鉱に並ぶ全国でも大手の炭鉱であった。従業員の離職者対策のために、炭鉱の持つ人的・物的資源をフルに活用して次々に系列会社を新設してきたのである。1970 年、常磐炭鉱より常磐興産に社名変更し、図表 1 にあるような系列会社を含めた常磐興産グループを形成して今日に至る。多種多様な業種であるが、いずれも常磐炭鉱とかわりを持つ事業である (池澤・安藤, 1990, 14-16 頁)。

4. 経営資源（温泉）の有効活用とハワイアンセンター創業

1883（明治16）年、浅野総一郎氏を社長とする常磐炭鉱株式会社が設立された。富国強兵、殖産興業を推進する我国にとって製鉄や電力生産などは最重要項目であり、それを生産するのに欠かせない石炭採掘は政策に関わるものとなった。福島県の太平洋に面するいわき市は、石炭産業と温泉旅館街とが地域振興のために助け合う恵まれた協力体制の中で自治体としての基礎を築き上げていった。しかし時代の変化として、エネルギー革命は採炭会社の経営基盤を揺さぶり、ついには採炭事業の存立を不可能にするまでに経営環境が悪化していった。採炭会社の撤退は、共存関係にあった湯本温泉旅館街の衰退につながり、これを統括するいわき市の自治体としての存続も脅かす深刻な状況になっていった。また、常磐炭鉱に依存していた従業員および家族の生活を守り、地域社会の経済維持を図るためにも石炭業界の新規事業立ち上げは、地元の官民あげての急務であり、今後の我国の石炭業界の将来展望でもあった（三橋，2009，60頁）。

そのような中、当時常磐炭鉱株式会社の副社長であった中村豊氏が立ちあがり、解決を温泉水の活用に求め、本業の石炭の採掘会社から異例な観光事業へと転向を図ったのである。通常この業界では石炭1トンを掘るのに40トンの温泉水を汲み上げなければならない、温泉の湧き水は採炭作業の一番の邪魔者であり、これを利用した事業構想は誰も想像しなかった。逆転の発想により常磐ハワイアンセンターが誕生した。この企業にあたり、炭鉱従業員を600名雇用して、直接的な効果を生み出し、さらに湯本温泉旅館街に波及効果として多数の客を招き入れ、地域活性化に寄与したのである。かつての当該温泉街は30軒足らずの旅館宿泊施設で200名程度の客を収容するに過ぎなかったが、現在60件に及ぶホテル、旅館の街に拡張され、通常約3000名の客を収容する宿泊施設を持つ街となった。それが現在もおこの地域の諸環境の整備を推し進める原動力となっている（三橋，2009，60-61頁）つまり、同施設の設立は炭鉱労働者の失業を避けるための非関連多角化だったのである。

素人が作り上げたのであるが、常磐ハワイアンセンターは1966年1月のオープン初日から連日の超満員となり、初年度の入場者数は100万人を超え、予想以上の黒字を計上した。中村氏を筆頭に、従業員（元炭鉱夫）、

その家族、フラメンコ講師の香取希代子氏などの並々ならぬ努力、米国ハワイ州観光局の林田氏や当時の常磐市長・磯野清治氏の協力と熱意により、当該施設は順調なスタートを切ったのである。「企業繁栄のためには、時代背景と構想目的が一致しなければならない」という基本理念のもと、常磐ハワイアンセンターは市場の潜在的ニーズに対応した適切なものだったと言えるだろう。彼らのフロンティア精神は施設運営にも反映されている。開業1年半で熱帯植物園、2ヵ月後に露天風呂ナイアガラ、3年後には金風呂など次々に新施設がオープンし、話題性を持ってマスコミが報道した。しかし人気を誇った施設も現在ではほとんど姿を消し、新しい施設に生まれ変わっている。顧客の志向や時代のニーズに敏感に反応し、素早く対応する同施設の変容は、挑戦と創造の繰り返しの中にあるテーマパークの現存する良き手本である（三橋，2009，61頁）。

同施設の設立目的が常磐炭鉱の余剰人員の吸収にあったため、設立当時の人員構成のうち、サービス業経験者はポリネシアンダンスと日本舞踊の講師のみで、それ以外は全て炭鉱からの移籍者かその子弟であった。例えば、坑内でのガスの観測をしていた者が喋ネクタイを着けてフロントに立ち、音楽好きの売店の店員がバンドマンに、労働組合の宣教委員が、話が上手いため舞台の司会者に、東京本社勤務でバレエ経験のある女子事務員がダンス舞踏員になったのである。彼らが同業他社の見学、実習を重ねて見よう見真似で同施設を発足させたのである。そして施設の特異性に加えて、炭鉱からの転職ということで世間の同情を集め、ひたむきな真摯さが買われて好評裡にスタートした（池澤・安藤，1990，20頁）。

同施設は地域社会に密接した共存共栄の姿勢で臨み、発足当時は既存の湯本温泉の客層を圧迫しないように、宿泊施設や料金にも工夫を凝らした。当時温泉街の宿泊料金が一泊二食2,000円平均であったため、3,000円以上のハイレベルを希望する客層をターゲットにしたホテルと、1,000円以下の団体客のためのレストハウスの2つの施設を作った。その後の生活の質向上により差別化の必要もなくなり、同一料金の施設にしたが、同施設の知名度が高まるにつれ温泉街ともども集客力をあげている。また地元民のために「椰子の実会」を作って年間契約の低料金で自由に入浴できるようにしたり、敬老の日はお年寄りを招待したりして、地域社会に貢献している。同施設は、家族からグループ、団体、子供からお年寄りまで全ての客層に満足してもらえるよう努めてい

る。1985年度入場者150万人の内訳は、ホテル宿泊客19%、「椰子の実会」会員15%で客層の主体である一般客(家族、個人、グループ、団体)は66%である。特に団体の内訳は、子供会56%、老人会2%、婦人会2%である(池澤・安藤, 1990, 21頁)。

5. クオリティ向上と顧客満足向上策

(1) QC活動と顧客満足向上策—デミング賞受賞—

常磐ハワイアンセンターは1988年11月、デミング賞を受賞した。同施設はサービス業で初めてデミング賞に挑戦し、何度か訪れた挫折の危機を炭鉱時代に培われた一山一家の強調精神で乗り越えて、デミング賞実施賞事業部賞を受賞した(池澤・安藤, 1990, v頁)。

デミング賞とは、戦後の日本に統計的品質管理を普及し、日本製品の品質を世界最高水準に押し上げた大きな礎となった故 William Edwards Deming 博士の業績を記念して1951年に創設された TQM (総合的品質管理) に関する世界最高ランクの賞である。アメリカにおける品質管理の優れた専門家の一人であった故 Deming 博士(1900~1993)は、1950年6月15日、財団法人日本科学技術連盟の招きにより来日した⁶⁾。デミング賞には、デミング賞本賞、デミング賞普及・推進功労賞(海外)、およびデミング賞実施賞がある⁷⁾。本賞は、個人またはグループを対象とし、TQM (Total Quality Control: 全社的品質管理) またはそれに利用される統計的手法等の研究に関し優れた業績のあった者、または TQM の普及に関しすぐれた業績のあった者に授与される。普及・推進功労賞(海外)は、主たる活動が海外に限定される個人を対象に、TQM の普及・推進に関し、優れた業績のあった者に3~5年ごとに授与される。実施賞は、企業、機関、事業部、事業所、本部などの組織を対象に、経営理念、業種、業態、規模、経営環境にふさわしい TQM が効果的に実施されている組織に授与される(年度賞)。

次世代の経営者を育てることが、常磐興産グループ27社が1982年から一斉に開始した TQC の大きな目的であった。このため同グループでは TQC の両輪である管理者の QC と QC サークル活動の2つのうち、どちらかといえば管理者への QC 教育に重点を置いて TQC を進めていった。同グループは常磐興産を軸に、中堅ゼネコンの常磐開発、鋳造品メーカーの常磐製作所、ときわ急行貨物、福島総合計算センターなどの系列企業がある⁸⁾。

高度成長期の1966年に開業された同施設は、最初は順調に集客していたものの、1980年代に入ると先進国となって久しく、国民は高い質のサービスに慣れてきつつあった。次々に新しいレジャー施設がライバルとして開業されていき、いわき市にハワイがあるというだけでは集客が困難になっていった。1983年には TDL 開業で来場者数を下げていた。そんな危機にデミング賞を目指して品質改善に取り組んだのである。

開業時の顧客単価は1,000円であったため、顧客を見たら1,000円札と思え、1,000円札に頭を下げると教育していた。入場者数と売上高が最大の関心事で、1,000円札にふさわしいサービスを行い、顧客の気持ちを考える発想はなかった。炭鉱は「掘れば売れる」という産業特性であったため、TQC 導入以前の1981年まではこのような組織文化で顧客志向ではなかった。しかし炭鉱労働者の組織文化で、現場を駆け回って席を暖める暇の無い管理者が真面目で優秀とされていて、繁忙期には支配人が現場で給仕業務などを行い、管理業務が疎かになっていた。一生懸命働き、自分たちなりに精一杯のサービスはしているつもりであったが、問題が起きればその場限りの応急処置に奔走し、平身低頭誤っていた。毎日汗水垂らして働いて、それをいいサービスだと思い込んでいた。顧客サービスよりもコスト低減、無駄排除が優先で、朝から晩まで駆けずり回って、利益出ればそれでよしとしていた。繁忙期は毎日2万人以上の来客があり、全従業員が出勤し、知力、体力の限界に挑む業務であった。アルバイトや他部署からの社内応援を受けて、全員一丸となって業務にあたった。これも炭鉱時代からの一山一家の精神である。しかし管理者こそが最初に動け、最も一生懸命働けという精神であったため、管理業務が疎かで、行き当たりばったりの仕事をしていた。ここから、同社および同施設に、事前に戦略を策定し、戦術に分割し、管理者は管理業務を行い、現場の従業員やアルバイトが現場で現業を行う体制ができていなかった。つまり炭鉱時代の組織文化を継承しており、頭を使わず、体を使って全力でがむしゃらに働いていたと言える。

(2) 雇用・賃金体系の見直し

同施設は、集客力の維持、向上にはハードの魅力の増強のみならず、ソフトの質向上も重要とし、1999年に旧来の雇用・賃金体系を撤廃している。人材育成による組織活性化の手段として、キャリアや学歴ではなく結果と評価を連結させ、従業員のモチベーションを高める

ことのできる制度を導入した。ただし評価する各セクションのマネジャーは、賞与ごとに60～70人の部下の査定を行わなければならない、膨大な時間を費やした。評価される従業員にとっては評価基準が不明瞭であるなど、導入後に様々な課題が噴出し、大幅な見直しを行った。同施設の支配人、松崎氏は新卒社員に求める人材像で最も重視する適性として、「明るさ」「素朴さ」を挙げている。これは施設のコンセプトにも合致するもので、2000年代に都心に次々にオープンした類似の施設との最大の差別化である。新卒採用には地元の学生を中心に毎年10人前後採用している。常磐炭鉱からの離職者救済のための施設として設立されたことから、現在でも募集を地域に限定して、地域雇用に貢献しているのである。その一環として、毎年1～2名を市内の高校から優先的に採用している。それ以外の新卒は、市内の大学の学生や、市内出身で東京の大学に通っている学生のUターン就職というパターンが多い。一方、繁閑期の波動が大きいレジャー施設なので、いかにうまくパートタイマーを活用していくかが運営のポイントとなる。年間で最も混雑する夏休みに通常雇用のパートタイマーに加え、地元の高校生、大学生を中心に150～200人を期間限定で雇用している。しかし不十分な育成で現場に立つことになる。それを改善するために、夏季に雇用した学生を優先的に採用し、また時給などの待遇面でもインセンティブを与えるなどしている(総合ユニコム, 2003 a, 78-79頁)。

現場の人材の戦力アップを目的として、マネジャーや課長といった管理職、リーダークラスを対象に部下(アルバイトを含む)育成から評価の仕方、目標・計画の立案といった総合的な研修を定期的に外部から講師を招聘して行っている。施設間の人材の流動化に関して、新入社員は施設全体の機能や特徴を理解させる目的から数ヶ月ごとの異動でセクションを経験させ、それ以外は年度の人事異動が多少あるだけで組織の活性化に至らないという認識が強い。そこで中長期的な人材の戦力化を重視した配置を行っていった。レジャー産業では、結果と評価の相関が曖昧なため人材活用は難しい。結果が評価となって給与につながる評価制度が機能することこそ、従業員のモチベーション向上のために必要である(総合ユニコム, 2003 a, 79頁)。

同施設が雇用・賃金体系を見直し始めたのが1999年である。この時期は、バブル崩壊後の縮小を乗り越えるため、特徴ある日本の経営の人事制度改革が盛んに行われていた。その頃、絶好調だったアメリカの経営システ

ムの導入が行われたのである。それが年功序列から成果主義への転換であった。しかし長期安定雇用が前提の日本企業には、短期決戦型の成果主義は適さず、徐々に崩壊していくのであった(高橋, 2004)。同施設でも、結果と評価を連結させる評価制度を導入したが、仕事の増加と混乱をもたらすこととなったことが明らかになった。

6. ハワイアンの現状と課題

(1) ハワイアンの集客戦略

ハワイアンの高業績には、集客向上のために取り組んだ、①施設拡充、②オペレーションとサービスの向上、③マーケティング重視の営業、という三本柱を軸にハード、ソフト両面から進めてきた同施設の営業戦略があった。施設拡大について、同施設は1966年常磐ハワイアンセンターとして温泉を活用して「青少年層に健全な遊びを提供する」施設として開業された。しかし時代が進むにつれて憧れだったハワイは身近なものになり、一時は155万人まで伸ばした来場者数も、1983年には97万7,000人にまで落ち込んでいた。ただしこの年は東京ディズニーランド開業の年である。1990年はまたテーマパーク開発全盛の時代となり、「レジャーランドは必ず壁にぶつかる時がくる。宿泊施設を保有している点も活かし、長時間遊べる滞在型の施設を目指そう」(常磐興産株式会社坂本征夫氏)と多彩な施設の増設を計画した。その際、絶叫マシンなど多様な業態を導入するのではなく、ハワイにはこだわらないが、温泉を格としたテーマパークとして温泉を活かした施設作りを行っていくと決定した。その方向性を内外に示すためにリゾートを入れ、「スパリゾートハワイアンズ」と名称変更した。そして「温泉とくつろぐ」というテーマでバラエティ豊かな温泉が楽しめる水着浴施設と温泉大浴場を併設した「スプリングパーク」を50億円で新設した。1997年、癒しをテーマに大露天風呂を、1999年には健康、美をテーマにアクアエステ専用プールを、2001年に屋外の温泉を増設した。このように温泉を媒介にした施設を作り、オリジナル性を持たせたこと、個人客に向けて幅広い客層に対応した施設作りが好調の要因とされている(総合ユニコム, 2004, I-12-I-13頁)。

同施設の商圏(誘致圏)は、一次圏が地元のいわき市、日立市など北茨城、二次圏が郡山市、水戸市、三次圏が首都圏である。これらの商圏の市場調査データに沿って戦略を立てる。いつどの地区でどの客体をどのくら

い集めるかに基づき、広告をテレビ、新聞、チラシなど媒体を選別してイベント、商品を作る。月、地域、客体別に細かく戦略を変えることによって、その成功要因、失敗要因を分析できるので同じ失敗をしないように次の戦略を策定することができる。三次圏の首都圏を重点的に営業するようにした。無料送迎バスを運行し、首都圏に向けたテレビCMの増加、店頭での割引券型のパンフレット配備、各企業とタイアップなどを行い、首都圏から200キロ圏という立地もアピールしている。特にCMのインパクトは絶大らしく、東京多摩地区、千葉、神奈川からの来場者が増加した。90%を占める個人客に向けて、2000年から他社に先駆けて無料送迎バスを運行している。マイカーを持たない高齢者や女性に向けたサービスであったが、実際には若年層の利用者も多く、約36万人が利用し、宿泊施設の安定した集客に貢献している。例えば、東京から特急で来れば1万3,000円程度かかり、これが無料になるのである。「宿泊客は地元客に比較して消費額が大きく、消費単価を上げてくれる。その安定した集客が見込めるわけで、非常にバスの貢献度は高い」(坂本氏)。このバスは赤字覚悟で行っているのではなく、エージェント手数料がなくなるため、その分でバスを手配している(レジャーランド&レクパーク総覧2005, I-13-I-14)。

レジャー企業は、「地域に愛され、地域が発展していかない限り、自社だけが好調を維持するということはない」(常磐興産株式会社坂本征夫氏)との考えのもと、県、市、観光協会、温泉旅館組合、バス会社と連携し、いわき市全体の活性化を図っていく。2004年7月に初めて市と連携し、東京都中野区の中野サンプラザで2004いわき観光共同キャンペーン事業「いわき・TO-KYO・旬・フェスタ」を開催した。同施設はポリネシアンショーなどを行い、2,200人集め、成功を収めた。その他、地域の官民一体になっている。その後、温泉ドックを開始し、現代型湯治(滞在型温泉保養)を開始する。これをもって温泉の全ての用途に活用する温泉テーマパークになるとしている。同施設は遊びを主体としてきたが、少子高齢化を考えると、シニア世代に向けたソフト作りが不可欠となる。一ヶ月滞在してもらえようような、同施設がきちんと管理できる温泉ドックの核となるブランド作りを考えている。同施設の来場者数は、平日対休日では1対7である。休日はファミリー層が多く、平日は若年層やシニア層だが、年間を通してみればファミリー層が圧倒的となる。平日のシニア層の集客が必要不可欠である。課題は、平日のアクティブシニアを集客

する商品の開発である(総合ユニコム, 2004, I-15)。

2000年代に大型スパ施設のオープンが相次いだことから、同施設の設備追加投資だけが好調の要因とは言い切れないだろう。同社では、客層のシフトがスムーズに転換できたからと見ている。例えば、1995年のホテルハワイアンズの宿泊客の内訳を見ると、年間30万人の宿泊客のうち個人客が12万人、団体客は18万人であった。2000年代に入ると社用団体旅行や消費者の志向が団体旅行から個人旅行へのシフトから、団体客10万人、個人客10万人となった。同施設も個人向け商品開発に着手した。首都圏からのシニア層、特に女性客をメインターゲットに温泉を活かしたスパ、エステ、フィットネス機能に加え、飲食、保養を兼ね備えた多様なリフレッシュプログラムを展開している(総合ユニコム, 2003b, 51-52頁)。

常磐興産は2003年度を初年度とする3ヶ年中期計画を策定し、日帰り客の集客増、宿泊客の販路拡大を目指し、個人旅行者に向けた直販体制強化の方針が打ち出された。そして営業部門内に直販営業推進セクションを、企画部門にイベントを企画推進するセクションを新設した。それまで大規模集客施設ゆえにエージェントに団体客を中心とした営業に偏りがちであった反省から、個人客について既存顧客のフォローアップと新規顧客の獲得を目指すと共に、イベント企画の体制を強化しマーケットに訴求力ある商品を提供していく方針にした。2003年当時、同施設には宿泊客リスト約17万件、メール会員約5,000人、日帰り家族会員約5,600人を含め約20万件的顧客リストがあり、こうした個人客に向けてDMやメール配信によりイベント情報などを提供していった。同社では、日帰り客についてはまだその効果を把握できていないが、宿泊客については個人客が増加傾向にあることに手応えを感じていた。また新規顧客の開拓については、従来通りの新聞、雑誌、折り込みチラシで宣伝している。同社は2002年に外部専門調査機関に委託し本格的な市場調査を実施した。それによると、日帰り圏として消費者が許容できるのは2時間22分までと言う結果が得られた。こうした調査に基づく確かなポスティングが功を奏し、集客につながっているという。今後もこのような調査を行い商品開発そして集客していくことにした(総合ユニコム, 2003b, 52頁)。

7. 発見事項と考察

ここまで常磐興産のテーマパーク事業参入から現在ま

でダイナミック・ケイパビリティの視点で検証してきた。本章では、同社の経緯から3種類のダイナミック・ケイパビリティの流れを確認することができた。全体的に、同社および同施設は炭鉱時代の組織文化を継承しており、頭を使わず、体を使って全力でがむしゃらに働く組織文化といえるだろう。ここから戦略なき努力で成功しているといっていいただろう。なお本章では、部分的に戦略的な表現で書いているが、それは本稿が学術論文だからそのような書き方をしている。

第1期の「創業前から創業初期」である。外部において、エネルギー革命が起こり、石炭から石油への転換を余儀なくされた。それに伴って労働組合活動が活発化するも閉山と合理化解雇を余儀なくされた。中村副社長は温泉資源を生かしていわきにハワイをテーマにした温泉レジャー施設を作り、収益の柱に育て、雇用の受け皿にすると決意した。炭鉱労働者とその妻子が同業他社の見学をし、実習を重ねて見よう見真似で常磐ハワイアンセンターを設立した。近隣に温泉旅館も設立し、複合的な温泉レジャー施設を目指した。現場では、新しいルーティンとして、フロント、バンド演奏、舞台司会者、ダンス舞踏員、飲食店、調理等の業務を覚え、実行していった。開業後すぐに熱帯植物園、露天岩風呂、金風呂等に投資し増設した。学習を重ね、炭鉱労働とは全く異種の業務ケイパビリティを獲得していった。なお、既存ルーティンである炭鉱業務課廃止されたが、一山一家の団結という組織文化、その文化のもと全力で働く姿勢は残っていた。そして同施設では、資源蓄積、能力向上、競争力向上、環境適合に至ったと考えられる。

第2期の「サービスの質向上（1980年代）」である。1980年代に入ると、安定成長期も終わり、いよいよ本格的な余暇時代に突入、しかもサービスに慣れた顧客がサービスの質を厳しく問うようになっていた。しかも1983年東京ディズニーランド開業に伴う顧客減（TDLショック）が起こり、開業以来、初めて100万人を割り込んでいる。同施設では、炭鉱時代のまま顧客志向の欠如という環境不適合が起こっていた。製造業でTQCがはやっていた。同施設はTQCを導入し、顧客志向、品質向上を目指した。最初は顧客単価が1,000円だったため、顧客を1,000円と思って接客するように指導されていた。これを改めた。常磐グループ27社でデミング賞を目指し、結果的にサービス産業初のデミング賞受賞となった。TQC5本柱を設定し、①新商品開発活動、②要求品質把握活動、③ハイシーズン対応、④安全衛生確保、⑤人材育成とQCサークルに注力した。現場で

は、新しいルーティンとして、マーケットインの製品開発、顧客の要求追跡調査、人材育成、QC活動が導入され、学習を重ね、さらに別の新しいルーティンとして故障減少、待ち時間短縮、購買管理方法改善、ショーの音響効果改善を導入している。さらに学習を重ね、業務ケイパビリティを構築していった。なお、既存のルーティンとして炭鉱時代から続く現場管理者が最もよく働くこと、細かく動き回る現場管理者が良い管理者という組織文化は健在であった。開業後、新製品がプロダクトアウトであったことを廃止し、マーケットインに変更している。そして同施設は資源蓄積、能力向上、競争力向上、そしてデミング賞受賞に至り、環境適合したと考えられる。

第3期の「バブル崩壊から現在」である。バブル崩壊と類似施設の増加は、さらに他のレジャー産業の拡大は、同施設に打撃を与えた。1990年代以降、さらに顧客の欲求は1980年代までのそれ以上に上を目指すものになっていた。様々な要素が絡み合っ、同施設は集客力を下げていた。他施設との差別化をはかり、集客力向上を目指した。集客戦略として、①追加投資をして施設拡充をはかり、②オペレーションとサービスの向上、③マーケティング重視経営にシフトしている。同施設は市場調査を行い、商圈を3つに分類した。第一商圈は地元のいわき市、日立市など北茨城、第二商圈が郡山市、水戸市、第三商圈を首都圏にしている。首都圏向けにテレビCM増加、割引券配布、企業とタイアップなどを行っている。2000年からの無料送迎バス導入は、車を持たない層に向けたものであったが遠方からの集客客、それに伴う宿泊客増加に貢献している。彼らは地元の日帰り客よりも顧客単価が高い。首都圏からの無料バスはエージェン手数料を省くため、赤字ではない。また自治体と連携、平日昼間の集客を狙ってシニア層開拓および温泉ドックの導入、女性向けにエステ、フィットネスなど美容サービスを充実させている。さらに、エージェンに団体客を連れてきてもらう営業中心から自社で個人客を集客する販路を拡大した。個人客に向けてイベント企画を盛んに行っている。それまでエージェンに依頼していた業務を自社で行うようになり、日々学習し、これらの業務ケイパビリティを蓄積していく。そして同施設は、資源蓄積、能力向上、競争力向上、そして環境適合に至る。

【引用・参考文献】

Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumula-

- tion and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504–1511.
- Eisenhardt, K. and J. Martin, (2000), “Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic Management Journal*, October-November Special Issue 21, pp.1105–1121.
- Helfat, C. and M. Peteraf (2003), “The dynamic resource-based view: capability lifecycles,” *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24, pp.997–1010.
- Helfat, C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell: Oxford, UK.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.
- Teece, D. J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” (*Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 13, pp.1319–1350.) (渡部直樹・赤尾充哉・高橋大樹訳「ダイナミック・ケイパビリティの解明: (持続的な) 企業のパフォーマンスの性質とミクロの基礎」第1章 2–66頁 渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
- 池澤辰夫 安藤之裕監修 常磐興産株式会社スバリゾートハワイアンズ編 (1990) 『レジャーサービス業のTQCへの挑戦 常磐ハワイアンセンターの実践記録』日科技連出版社
- 総合ユニコム (2003 a) 『月刊レジャー産業資料』2003年11月号 総合ユニコム
- 総合ユニコム (2003 b) 『月刊レジャー産業資料』2003年12月号 総合ユニコム
- 総合ユニコム (2004) 『レジャーランド&レクパーク総覧2005』総合ユニコム
- 総合ユニコム (2006) 『レジャーランド&レクパーク総覧2007』総合ユニコム
- 総合ユニコム (2008) 『月刊レジャー産業資料』2008年5月号 総合ユニコム
- 中島 恵 (2012) 「テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイパビリティ—松竹の鎌倉シネマワールドの事例—」『観光研究論集』第11号 33–54頁
- 三橋 勇 (2009) 「観光の時代欲求と余暇施設の変容—東北のテーマパークを事例に—(第3章)」油川 洋 三橋 勇 青木忠幸 長瀬一男『新しい視点の観光戦略—地域総合力としての観光—』学文社

【注】

- 1) 常磐興産株式会社 HP「会社の概要」「社長ご挨拶」2012年1月1日アクセス <http://www.joban-kosan.com/>
- 2) 常磐興産株式会社 HP「会社の沿革」2012年1月1日アクセス <http://www.joban-kosan.com/>
- 3) スバリゾートハワイアンズ HP「会社概要」2012年1月1日アクセス <http://www.hawaiians.co.jp/profile/index.html>
- 4) スバリゾートハワイアンズ HP「ハワイアンズヒストリー」2012年1月1日アクセス <http://www.hawaiians.co.jp/profile/history.html>
- 5) 日本経済新聞 地方経済面 東北 A 22頁 1984年3月24日「東北経営、未来への選択 (19) 第2部開発の系譜 (9) 土着ゆえの変身。」
- 6) 日本科学技術連盟 HP「デミング賞」2012年1月10日アクセス <http://www.juse.or.jp/deming/>
- 7) 日本科学技術連盟 HP「デミング賞の種類」2012年1月10日アクセス <http://www.juse.or.jp/deming/337/>
- 8) 日経産業新聞 20頁 1984年11月9日「グループぐるみでTQC——常磐興産常務中田信夫氏 (QUALITY)」