



## 窪山 哲雄（くぼやま てつお）

PGH エンタープライズ株式会社 代表取締役社長  
国際観光ホスピタリティ総研株式会社 代表取締役会長

〒107-0061 東京都港区北青山 3-6-7-11F 電話：03-5778-5960 FAX：03-5778-5961  
URL：（PGH 社）<https://www.pgh-e.com/>（国際総研社）<https://www.iith.net/>

### 学 歴

2021年3月 京都大学経営管理大学院 経営管理教育部 博士後期課程修了(経営科学)  
2018年3月 京都大学経営管理大学院 経営管理教育部修士課程修了  
1975年5月 コーネル大学ホテル経営学部 卒業(Bachelor of Science)  
1971年5月 慶應義塾大学法学部 卒業

### 職 歴

2015年7月 国際観光ホスピタリティ総研(株)設立、代表取締役会長就任  
2013年4月 (株)ザ・パーク グレイス・ホテルズ設立、代表取締役社長就任  
2013年3月 (株)ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル 代表取締役社長退任  
ザ・ウィンザー・エンタープライズ(株)(現 PGH エンタープライズ(株)) 代表取締役社長就任  
2002年6月 ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ 開業  
ウィンザーホテル洞爺ホテルスクール 設立  
2000年11月 森トラスト(株) 戦略担当顧問 退任  
1999年9月 森トラスト(株) 社長(現会長 森章)付 戦略担当顧問  
1997年1月 (株)ザ・ウィンザー・ホテルズ インターナショナル 設立 代表取締役社長  
1991年1月 (株)NHV ホテルズインターナショナル(現ハウステンボス)代表取締役社長  
長崎オランダ村(株)(現ハウステンボス)取締役、ホテルヨーロッパなど5ホテルの  
Grand General Manager(C.O.O.)  
1989年10月 東京ベイヒルトン(現 ヒルトン東京ベイ) 副総支配人  
1987年 ホテルニューオータニ大阪営業部 戦略担当支配人  
1985年 副社長(現社長 大谷和彦)補佐  
1983年 ホテルニューオータニ 東京本社 コーポレートマーケティング統括支配人  
1981年6月 ホテルニューオータニ ロサンゼルス 副総支配人  
1980年12月 ホテルニューオータニ カイマナビーチホテル(ハワイ)副総支配人  
1978年11月 (株)ホテルニューオータニ東京本社入社  
1975年6月 米国ヒルトンホテルズ コーポレーション 入社(本社 シカゴ)  
ウォルドルフ・アストリアホテル(ニューヨーク)配属  
Assistant to the General Manager / Assistant Director of Banquet Sales



昭和天皇訪米(ウォルドルフ・アストリアでの担当として対応する)

1972年5～11月 帝国ホテル

### 産官学連携に関する活動

- 2024年4月～ 一般社団法人 京都サービス経営研究所 理事
- 2018年11月～ 一般社団法人 グローバルムスリムルーリズム協会 理事
- 2020年5月
- 2018年10月～ 財団法人 宿泊施設活性化機(JALF)理事
- 2018年4月～ 京都大学経営管理大学院 Integrated Hospitality 教育プログラム開発メンバー
- 2019年3月 (経済産業省 産学連携サービス経営人材育成事業)
- 内閣府プログラム Impact(革新的研究開発推進プログラム)プログラム・マネージャー  
補佐(国立研究開発法人科学技術振興機構所属)
- 2017年4月～ 京都大学経営管理大学院 Integrated Hospitality 教育プログラム開発メンバー
- 2018年3月 (経済産業省 産学連携サービス経営人材育成事業)
- 2017年2月～ 内閣府プログラム Impact(革新的研究開発推進プログラム)プログラム・マネージャー
- 2018年3月 補佐(国立研究開発法人科学技術振興機構所属)
- 2016年4月 観光 MBA 調査プロジェクト協議会 顧問委員(観光庁 調査事業)
- 2016年4月～ 京都大学経営管理大学院 Integrated Hospitality 教育プログラム開発メンバー
- 2017年3月 (経済産業省 産学連携サービス経営人材育成事業)
- 2015年 奈良市長(仲川げん)観光アドバイザー及び同市設立の「まほろば観光大学」の  
スクールマスターに就任
- 2007年 ジャパンホスピタリティアカデミー ホスピタリティパーソンに認定を受ける(第1号)
- 2004年9月 文部科学省 中央教育審議会 教育課程部会委員に選出
- 2002年1月 コーネル大学 総長会「President's Circle」メンバーに選出
- 1996年3月 コーネル大学ホテルマン協会「第1回 Alumni Showcase」の日本代表に選出
- 1993年 コーネル大学経営学部 最優秀卒業業者賞「Nominated Alumni Showcase」受賞
- 1992年11月 ウォルドルフ・アストリアホテル「Distinguished Alumni」に選出され、最優秀出身者クラブ  
入会

### 講演活動実績

本田技研工業、トヨタ自動車、富士重工、オートバックス、富士ゼロックス、ソニー、IBM、マイクロソフト、大塚商会、NTT データ、NTT 西日本、中部電力、エッソ・モービル・ゼネラル会、北海道銀行、北洋銀行、北國銀行、山梨中央銀行、十六銀行、鹿児島銀行、日本郵政公社、地域活性化センター、札幌商工会議所、石川県、沖縄県、奈良市、山梨県社会福祉協議会、京都能率協会、郡山コンベンションビューロー、鹿児島県旅行業協同組合、沖縄県ホテル協会、九州観光振興議員連盟、(株)ナガホリ、コタ(株)、(株)アターブル松屋、(株)ベネッセスタイルケア、成田国際空港、伊勢丹、セゾン、東急スト



ア、全国葬儀連盟、日清製粉株式会社、日本経済新聞社、秋田放送局、京都大学経営管理大学院、慶應義塾大学、流通科学大学、大阪学院大学、神戸流通大学、大阪国際大学、国士館大学、社団法人グローバルビジネス学会、日本国際秘書学会 他

## プロジェクト別実績紹介

### 1. ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ(1997～2012年)

時代を先読みした「高単価戦略」と緻密な「戦略的マーケティング」によって、再生不可能と言われたホテルを再建、北海道洞爺湖サミットのメイン会場として復活させた。

時期	実績
2012年7月	<ul style="list-style-type: none"><li>▶フランスの一流レストランに納入実績のある MOF(フランス国家職人章)パン職人、フレデリック・ラロスのベーカリー「ラロス(LALOS)」を誘致、日本初出店を果たす</li><li>▶GOP(Gross Operating Profit)25%を達成(一般に高級リゾートホテルは10%前後)</li></ul>
4月	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ホテル内レストラン3店舗が「ミシュラン北海道2012特別版」においてミシュランの星を獲得。1つのホテル内に存在する星の数では、フォーシーズンホテル香港と並び世界一となった。</li></ul> <p>宿泊部門としてホテル自体も最高ランクの「5」を獲得、北海道内のホテルで最も高い評価を得た。尚、今回の3つ星の獲得者は、全員、ウィンザーホテル洞爺の元従業員及び関係者で独占し話題となり、日本一高度な食文化の発信ホテルとしての地位を確立した。</p>
2008年7月	<ul style="list-style-type: none"><li>▶北海道洞爺湖サミット開催。G8及びEUの全首脳が一つのホテルに滞在するのは、日本でのサミットの歴史上初めての快挙となった。また、会期中の事故、事件は皆無であり、福田総理(当時)より感謝の意を表された。</li></ul>
2007年4月	<ul style="list-style-type: none"><li>▶北海道洞爺湖サミットのメイン会場に指定される</li><li>▶客室単価が55,000円を超え、外資系ホテルを抑えて日本一となる(運営再建前のADRは5,500円、運営受託後1年で48,000円を達成した)</li></ul>
2002年6月	<ul style="list-style-type: none"><li>▶国際的な高級ホテルコンソーシアムであるLHW(The Leading Hotels of the World)への加盟を果たす。開業前の加盟は異例のことで、北海道で唯一の加盟ホテルとなった。</li><li>▶“門外不出”と言われた京都の老舗「美山荘」の初支店を誘致。この他、12に及ぶ料飲施設を導入し、リゾートホテルとして最大の料飲施設を有するホテルとなった。</li><li>▶ザ・ウィンザーホテル洞爺 再開業を果たす</li><li>▶ホテルマン養成学校 ザ・ウィンザーホテルスクール開校</li></ul>
2001年	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ミシュラン3つ星「ミシェル・ブラス」の世界初の出店を誘致。イタリア料理全盛期であった当時の日本にフランス料理ブームを復活させ、東京における3つ星レストラン開業ラッシュの先鞭をつけ、第二次グルメブームの契機となった</li></ul>
1997年1月	<ul style="list-style-type: none"><li>▶「エイベックス洞爺」(当時)の再建を受託。ブランド再生のため、ホテル名を「ザ・ウィンザーホテル洞爺」へ改名。</li></ul>



▶移行期間については、オーナーのコスト負担を最小限に抑えるため、営業を継続させながら、ホテルが生まれ変わる様子を顧客にあえて見せる手法を提案、ホテル業界初の「オープンキッチン方式再生法」を確立。(1998～2000年はオーナー破綻に伴う、再開業準備)

## 2. 長崎ハウステンボス内5つのホテル群の新規立上げ及び運営(1991～1996年)

「迎賓館」「ホテルヨーロッパ」「ホテルデンハーグ」「ホテルアムステルダム」「フォレストヴィラ」という5つのホテルのコンセプトを共有しながら、ホテル毎に客層・価格設定に変化をつけ、かつ戦略的な従業員指導を徹底することで、客層と動員を両立させ、収益及び利益増を実現した。

時期	実績
1995年	▶「ホテルヨーロッパ」客室単価及び収益率日本一、「ホテルアムステルダム」は4位、「ホテルデンハーグ」は6位 ▶ホテル部門において開業以来、4期連続営業増益を達成
1994年	▶「ホテルヨーロッパ」客室単価及び収益率日本一、「ホテルアムステルダム」は2位、「ホテルデンハーグ」は6位
1993年5月	▶「ホテルヨーロッパ」が客室単価及び収益率日本一(第2位は東京パークハイアット)、「ホテルアムステルダム」は3位 ▶コーネル大学ホテル経営学部と提携し、カーム教授 (Prof. Kimes) を招聘し、「イールドマネージメント」を業界に浸透させ、最新のマネージメントシステムの啓蒙を果たす
1992年	▶「ホテルヨーロッパ」がザ・リーディング・ホテルズ・オブ・ザ・ワールド (LHW/国際最高級ホテルコンソーシアム)への加盟を開業わずか8ヶ月目で認められる(九州初の加盟認定) ▶「ホテルヨーロッパ」が客室単価及び収益率日本一達成、「ホテルアムステルダム」は5位
1991年10月	▶映画「ミンボーの女」(伊丹十三監督)の撮影を誘致
1月	▶5ホテルの Grand General Manager(C.O.O.)として、運営及びブランドマーケティングを軌道に乗せる

## 3. ヒルトン東京ベイ(1989～1990年)

日本人として初のヘッドハンティングを受け、副総支配人として運営・営業強化に取り組む。外国人経営陣と日本人従業員間の円滑なコミュニケーションを実現し、従業員モチベーションの向上と企業戦略の浸透を促した。

時期	実績
1990年	▶窪山を題材とした、石ノ森章太郎氏の劇画「Hotel」のTBSドラマのロケを誘致、視聴率15%台、最高視聴率25%の人気ドラマとなり、一般の人々の、ホテル業界についての関心を大いに高めた。



- 1989年10月 ▶副総支配人として着任。外資系ホテルにヘッドハンティングで入社した初の日本人として報道される。(日本経済新聞)
- ▶ブライダル部門実績を1年間で2倍に引き上げる
- ▶年間稼働率92% 単価42,000円/RMの成績は、ヒルトンインターナショナルの収益ランク世界トップクラスにランクされた

#### 4. ホテルニューオータニ (1978～1989)

32歳で副総支配人に抜擢され、海外の不振ホテルの再建を達成。レストランにおけるメニュー開発から、施設設備などのエンジニアリング分野、従業員の年金制度の確立など、現場実務にも精通し、かつマネジメント視点を反映した点が高く評価され、それを契機として、三ツ星フレンチの誘致交渉やIMC誘致など、社長補佐として、数々の重要プロジェクトを手掛けた。

時期	実績
1989年	<p>▶ホテルニューオータニ大阪営業部 戦略担当支配人着任</p> <p>▶IMC(世界金融会議)大阪大会を同ホテルへ誘致。ロイヤルホテルを抜き、大阪地区第一の高級ホテルに認知され、金融誌「インスティテューショナルインベスター」にて、ホテルオークラ東京に次ぐ世界ランク第21位の栄誉を与えられる</p> <p>※上記の経緯が小説「ホテルウーマン」(山崎洋子作)の題材に取り上げられる</p>
1985年	<p>▶東京本社コーポレートマーケティング統括支配人着任</p> <p>▶同ホテル内に誘致された最高級フレンチレストラン「トゥールダルジャン」のマーケティングを担当し、第一次グルメブームを起こす</p> <p>▶人気漫画「ホテル」(石ノ森章太郎作)の登場人物“東堂マネージャー”の原作モデルとなる</p>
1981年	<p>▶ホテルニューオータニロサンゼルス副総支配人着任、同ホテル内 日本料理レストラン「千羽鶴」の再建に着手、1年後に達成し、「ロサンゼルス・タイムズ紙」において、ロス最高峰の和食レストランとの評価を受ける</p>
1980年	<p>▶ホテルニューオータニカイマナビーチホテル副総支配人着任、同ホテルの経営を再建、開業以来の最高利益を出す</p>

#### 5. ウォルドルフ・アストリア(1975～1978)

伝説のホテルマン フランク G ワンガマン氏の直接指導を受けた唯一の日本人と言われ、最高級ホテルの神髄を学び、その後のホテル哲学の形成に大きな影響を及ぼす。同ホテルで経験した、品質管理と在庫管理システム、セールスシステムは、現在の日本のホテル運営レベルよりも先進的であり、後年、窪山が手掛けるプロジェクトにおいて活用された。

時期	実績
1977年	<p>▶ニューヨークの大停電が発生。同日は、総支配人のアシスタントとして、陣頭指揮</p>



- ▶同ホテルに居住していた、マッカーサー元帥の夫人ジーン・マッカーサーの接遇担当となり、文化に対する視点を学ぶ
- ▶世界的な歌手フランク・シナトラとの交流で、付加価値マーケティングの神髄を学ぶ
- 1975年6月 ▶ヒルトンホテルズ コーポレーション 入社(本社 シカゴ)、ウォルドルフ・アストリアホテル(ニューヨーク)配属。Assistant to the General Manager、Assistant Director of Banquet Salesとして着任。
- 10月 ▶昭和天皇訪米時では接遇担当を務め、入江相政侍従長の薫陶を受ける。
- ▶日本及び欧州からの特別VIPの接遇及び、営業マーケティングを担当。

## 著作

---

- 2016年7月 「大人のためのホテルの使い方」(SBクリエイティブ)
- 2014年1月 「ホスピタリティ・マーケティングの教科書」(実業之日本社)
- 2008年8月 「ホスピタリティ」(インデックス・コミュニケーションズ)
- 2008年5月 「夢のホテル」(小学館)
- 2006年2月 「サービスの教科書」(インデックス・コミュニケーションズ)
- 2003年7月 「サービス哲学」(オーエス出版)
- 2002年6月 「プロジェクトホテル」(小学館)
- 2000年6月 「ホテルほど素敵な商売はない」(オータパブリケーションズ)
- 1993年4月 「ヒューマンウェアのホテル学」(日本経済新聞社)

## モデル図書

- 1990～1991年 「窪山哲雄ホテルマン物語」(日経レストラン)
- 1991年8月 「ホテルウーマン」(毎日新聞社/山崎洋子作)
- 1987年 「ホテル」(小学館/石ノ森章太郎作)

## 共同企画 他

- 2009年5月 「ホスピタリティの正体」(ビジネス社/山本哲士・加藤鉦著)
- 1998年1月 「最上のホテル」(オータパブリケーションズ/富田昭次著)
- 1997年12月 「ホテル王になろう」(オータパブリケーションズ/中谷彰宏著)

## 論文

---

- 2024年2月 「人的資本経営の実践に向けて:価値共創概念の拡張による新しい雇用システムの提案」(共著)『京都大学経済学会 経済論叢』198巻5号
- 2023年3月 「北欧学派のインターナル・マーケティングの実装への考察」サービス学会第11回国内大会



- 2022年10月 「価値共創の深層を表出させる共感のメカニズムの考察」カンファレンス・プロシ  
ーディングス, 11, pp.284-289. 日本マーケティング学会
- 2022年3月 「多様性社会における新たなインターナル・マーケティング:企業と従業員の価  
値共創」第10回サービス学会国内大会
- 2021年10月 「価値共創のプロセスにおけるマイクロ・メカニズムの探求:顧客とサービス・プロ  
バイダーの互恵的価値共創の導出」カンファレンス・プロシードディングス,10,  
pp.304-310. 日本マーケティング学会
- 2021年3月 「価値共創型サービス・マネジメントの実践的フレームワークの創生:サービス特  
性を焦点としたマーケティング研究」学位論文(経営科学博士), 京都大学学  
術情報リポジトリ
- 2020年3月 “Omotenashi” Must Comprise Hospitality and Service - The Importance of a  
Clinical Approach to Practice and Science in the Service Industry-. IC Serv  
2020: Serviceology for Services pp 34-53.