

## 第1回テーマ別分科会

# 「バックヤードの業務効率と品質の維持・向上」

日時 平成25年7月4日（木）10時00分から12時30分まで

会場 鳥取県立倉吉未来中心 セミナールーム3A

### プログラム

- |         |                    |       |         |
|---------|--------------------|-------|---------|
| 1 事例発表  | 株式会社向瀧             | 代表取締役 | 平田 裕一 氏 |
| 2 意見交換会 | ファシリテーター           |       |         |
|         | 一般社団法人サービス産業革新推進機構 |       |         |
|         |                    | 代表理事  | 内藤 耕 氏  |

参加者数 22名

### 1 事例発表

## 「小さな温泉旅館の いのべーしょん ～満足度経営のための 効率的プロセス志向～」

株式会社向瀧

代表取締役 平田 裕一 氏



### ◆概要

現状や慣行などに対する問題意識、経営者として変革への強い信念、そして社員と一体となることによる改善事例等の紹介

### ◆主な講演内容

#### ●向瀧の歴史

- ・江戸時代は会津藩の指定保養所で狐湯という名前だった。

- ・明治6年に会津藩から平田家に引き継がれ、その後平田家が140年経営。
- ・平成7年に国の有形文化財に登録。
- ・東日本大震災の時、屋根瓦1つ、売店の土人形1つとも落ちることは無かった。
  - 当時の会津藩が揺れない地盤を選んだ。

### 🌀旅行会社勤務の後、1991年に向瀨に戻った時の状態。

- ・平均年齢57.2歳（現在は29.8歳）
- ・社員に活気がない。
- ・全てがしがらみ状態で、新しいことにチャレンジできない。
- ・昨日を変えてはいけない風土。
- ・新しい事を提案してもことごとく却下。
- ・（バブル崩壊の時代でもあり）売上が落ちて景気が悪いからしょうがない、という考え。
  - 目指す姿がどこにもなく、人、物、金、情報がなすがまま。
    - 「老舗」旅館があぐらをかいている状態。やっている事はお客様満足ではなく自己満足。
    - 正しい「しにせ」を求めていかなければならない。

### 🌀内部を変えていく。内部の整理整頓。

- ・社員の意識を自分と同じにするための仲間作り、新卒者（高卒者等）の採用。
- ・旅館で一番大切なのは人。人を変えていくことは時間がかかるため、最初に取り組まないとダメ。

### 🌀インターネットを使った予約システム

- ・1995年にウィンドウズ95が発売され、インターネットが広がる。その当時にパソコンと出会う。
  - ネットが普及するとパソコンから予約ができるのでは？とのことから、オリジナルの予約システムを作る。
- ・「何々だからダメ」を、インターネットで逆転の発想。
  - 「部屋タイプが違うからダメ」ではなく、「部屋タイプが違うからこそ良い」に。
    - 桜の時期はこの部屋で夜桜を、雪景色は違う部屋で、といった具合に全ての部屋タイプを画面で見比べてできるようにした。お客様に、あっちも泊まりたい、こっちも泊まりたい、という気持ちを持たせ、リピーターを増やす。
- ・旅行代理店との契約を解除。
  - 旅行代理店が旅館の事をお客様に上手く説明できない。
    - お客様に情報が正しく伝わらない事により、クレームの原因になる。
- ・旅館に直接、メールや掲示板等を通じて、お客様の本音が入ってくる。

### 🌀カラオケを独断でやめることに

- ・桐の花の写真を撮りに泊まれたお客様からの一言 → カラオケがうるさくて眠れなかった。
- ・桐の花のお客様、カラオケのお客様、どちらも大切なお客様。
  - どちらも予約をとると儲かるぞ、という利益重視主義が、お客様をいじめてしまっていた。
    - 利益重視とお別れ。社員からも親からも意見を聞かず、カラオケをやめると決心。
- ・増刷分のパンフレットに「カラオケ設備はございません」と書くよう、独断で印刷会社に指示。
  - 11月に増刷分のパンフレットが完成。
    - 「カラオケ設備はございません」と印字してしまったので、今日からカラオケはやめると社員に説明。結果、社員からさんざん怒られる。
      - （社員は、只でさえ曲が古いと、お客様からお叱りをくらっていた。）
    - やめる判断が正しかったのか、だれもまともに聞いてくれない。やめる判断は社長の守備範囲。

### 🌀料理の大改革（2002年7月）

- ・改革前：カニの甲羅焼き、甘エビとマグロの刺身・・・会津に海はない。盆地。
- ・改革後：会津の郷土料理のこづゆ、ニシンのサンショウ漬、コイの甘煮、会津の農作物。
- ・お客様の反応は良かったが、約25%（7人）の社員が辞めた。板場も辞めたため自ら調理場へ。
- ・だれが悪いとか、だれがやらないとか言っている場合ではない。

この時41歳。この先20年、明るい20年にするか、暗い20年にするかは自分が変わるしかない。自分がやらなきゃ何も始まらない。と思った。

## 🍷調理場の改革

- ・仕入の見直し。
  - 野菜の箱買いから、農家ごとに一番得意な野菜を少量単位で。
  - マグロの大きなブロック単位から、コイやマスを小さな本数単位で。
- ・社内の、無駄・むら・無理を少しずつ無くしていく。
  - 無くしていくことで、調理場の人間は、自分達が使いたい野菜で機動的に仕事をするようになる。
  - お客様から見ても、料理の品質が向上。
    - ⇒ 効率を追求することと、満足度を追求することは、同時に上昇していく。
- ・食器の収納を整顿
  - 季節によって、その季節で使うお皿を一番近い棚に配置。運ぶ歩数が減る。
  - ビールグラスと冷酒グラスも同じ棚に配置。運ぶ歩数が減る。食器の破損も減る。
    - ⇒ 整理は捨てること。整顿は頻度によって並び替えること。
- ・冷蔵庫の扉に番号札を貼る
  - ○番の右奥だよ、という言葉でのやりとりができる。
  - ○番に「手づくりようかんが入っています」と貼る。誰にも尋ねる事なく取り出せる。
    - ⇒ 探す時間の削減、冷蔵庫の温度上昇の防止による電気代削減、中の食材の鮮度が保たれる。そして、お客様においしい料理を提供する事ができ、品質と満足度は向上。
- ・タッパーは同じサイズを使用
  - 箱と蓋が合わなくて困ることが無くなる。
    - ⇒ 調理場で一番時間がかかるのは、物を探している時間、道具を持ち替えている時間、歩いている時間。この3つは何も生産しない。
- ・合体、揚げレンジャー！！
  - 揚げ物（ぼっこ芋をすって団子にしたもの）をする時、客室係り、魚をさばいている人、盛り付けをしている人など、本来の持ち場を離れる事ができる人間が、揚げ物のところへ集まり共同作業。
    - ・揚げレッド …… 温めた器を並べる
    - ・揚げブラック …… 芋まんじゅうを揚げる
    - ・揚げイエロー …… 温めた青物を盛り付ける
    - ・揚げブルー …… 熱々の餡をかける
    - ・揚げピンク …… 温めた蓋をする
    - ⇒ ものすごく早く、ものすごく熱々を、お客様に提供できる。
    - ⇒ 全てを1人で行うより、みんなで分担して1人が同じ作業をする事により、間違いが減り、スピードもアップする。連帯感も向上する。
- ・お客様が到着した時にお出しするお菓子も、市販のものから手づくりのものへ。
- ・郷土料理をより美味しくするため、その調理方法を変える。
  - 醤油代、原価が3倍に。米代、原価が2倍に。
  - しかし、全体の原価は、数々の無駄、無理を省いたおかげで下がった。

🍷顧客満足度を重視すると、高いものを買うため原価は上がる。一時的に収益は減る。しかし、良いものを買うと同時に、たくさんの無駄を省くことにより回復してくる。それによりお客様の高い満足度は達成でき、宿泊人数が増え、増収増益に繋がる。

🍷利益重視の考え方で物事を考えると、米は悪いものに、安い醤油に、というように原価を下げる。この段階では利益重視の目標は達成。しかし、お客様は安いものでさえ、美味しくないと二度と食べたくない。満足度は下がり宿泊人数は減る。

- 自然との共存。冬は雪が降るからダメではなく、雪が降るこそ良いに。
  - ・雪見ろうそく。閑散期の1、2月が繁忙期に。
- ミーティング
  - ・向瀧の理念を唱和。
  - ・必ずメモをとる → 接客対応等でミーティングに参加できない社員、全員に内容を伝える。
  - ・鏡で笑顔を確認。
    - ⇒ 社員の意識と情報を共有する大切な時間。
    - ⇒ 主語は、「お客様は」や「お客様が」で。
    - ⇒ 情報は自分から聞いて自分から伝えにいく。聞いていない等が絶対におこらないように。
- アッとハッとレポート
  - ・失敗レポート。自分の失敗を、周りの社員や仲間が同じ失敗を繰り返さないよう、教える。
  - ・個人の失敗を全員で共有し、会社全体の失敗を減らしていく。
- 係のコンバート制。1人三役できたら忙しさを分散できる。
- 温泉の適正温度の管理。設備は変えず、職員の意識を変えることにより適温率が上昇した。
- 建物を磨きピカピカの文化財にする。調理のわざ、電話対応のわざ、社員のわざを磨く。最後は社員同士やお客様と接することにより、おのれを磨く。
  - ・磨きの文化。



## 2 意見交換会

ファシリテーター

一般社団法人サービス産業革新推進機構

代表理事 内藤 耕 氏



### ◆ 補足説明（内藤代表理事）

- たくさんの事業所を見ているが、食器の片付けができていない事業所はほとんど無い。
- 経営が厳しくなると人の削減を考えるが、時間という概念で現場を見ることが大事。
  - ・ 1人あたり15分の時間を作り出す。15分が4人分なら1時間、15分が32人なら8時間、イコール1人分の労働時間になる。
- 旅館は、朝のチェックアウト時と夕食時が一番忙しい。極端に言えばそこを乗り切ればなんとかなる。その一時的な忙しさを乗り切るため、それぞれの部署で定員数を増やし多くの人を抱えると、残りの時間はみんな暇になってしまう。
  - ・ 手待ち時間の発生。労働基準法上は労働時間。経費は発生するが売上には繋がらない。
- 例えば向瀧の揚げレンジャー。複数の仕事を複数の人でやる、当たり前のようながやっている会社は無い。特に調理人はそれぞれの持ち場（煮方、揚げ方など）があり専門化している。
- 例えば、煮たり揚げたりしている間は特にやる事が無い。その間に他の仕事をすればもっと付加価値が生まれる。
  - ・ 製造業では当たり前のこと。トヨタ自動車のプレス現場での多台持ち制度など。
- 原価を上げ、満足度を上げ、結果的に利益を上げるというのは、総論賛成・各論反対かと思う。
  - ・ それよりも、まずは無駄をとっていき事をきちんとする。無駄を無くすことによりお客様満足度を上げていきたいと思いますという仕組みが出来上がり、その時には既に経費は落ちている。その浮いた経費をお客様のために投資する。先に原価だけ上げて無駄を無くす機能が現場になれば、結果的に経費だけが上がってしまう。
- ある旅館へのアドバイス
  - ① 笑顔をしっかり
  - ② チェックアウト時のコーヒーを無料に
  - ③ 料理はとにかく出来立てを出す

## ● 「笑顔」と「出来立て料理」と「清掃」

- ・この3つをしっかりとすれば確実に利益は出る。それで利益が出なかったらビジネスモデル自体がおかしいと思った方がよい。

## ◆意見交換内容

---

- (宿泊業A) 社員の意識が1つにならない。
- (平田代表) ・ずっと同じ事を言い続けること。  
・我々は、お客様の人生の中で一番大切な思い出をここでつくって、2回目来たときは1回目よりもさらに、3回目来たときは2回目よりもさらに良い思い出になるように、この建物をずっと磨いておかないといけない。という事を言い続けている。
- (内藤代表理事) ・どういうホテルにしたいのか、どういうふうにお客様に接するのか、自分達のやるべき事をしっかり共有していくことが大事。
- (宿泊業B) ネットでの予約状況は？
- (平田代表) ・90%が、オリジナルのネット予約や電話予約。残りの10%がじゃらんや楽天。
- (宿泊業B) 向瀧にお客様が泊まれる理由は、外部要因もあるのか。
- (平田代表) ・向瀧での時間を楽しむために会津に来る方がほとんど。よって、会津のどこかを見ついでに泊まるという方は少ない。
- (内藤代表理事) ・周辺が良いだけではダメ。観光は宿での時間が1番長いので、宿泊施設自身が良くないとダメ。  
・リピーターはサービスにつくのではなく、人につく。人の働き方をいかにつくり込んでいくか。
- (宿泊業C) 目的があって話を始めたにも関わらず、各部署により意見が食い違い、話がまとまらない。
- (平田代表) ・会話の主語を「お客様は」にすると、何々部署は、という会話がなくなる。  
・「お客様は、お客様が」という話で組み立てていくことを癖にする。
- (宿泊業D) 有形文化財になると、階段等設備を変えることができない。そのあたりの苦労はないか。
- (平田代表) ・段差だらけ。車椅子等階段がダメなお客様は、向瀧に泊まるよりバリアフリーの宿を探して泊まってもらった方が良い旅になる。無理して予約はとらない。  
・事前の案内がとても大事。事後だとクレームになる。
- (内藤代表理事) ・「何でもやる」という事は普通。普通という事は他と一緒に。他と一緒にという事は安い方が選ばれる。普通よりもとんがらかした方が良い。
- (宿泊業D) 有形文化財ということで、暑い、寒いはあるか。

- (平田代表) ・廊下は冷暖房なし。虫も入ってくる。苦情もあるがそれは理解した上で、ある程度流している。  
・だれの声を聞くかという筋、骨を決めておかなければならない。
- (宿泊業D) 90%がオリジナルのネット予約ということだが、こだわりとかは。
- (平田代表) ・じゃらん、楽天などは現金払いのみ可としている。  
・オリジナルのネット予約のメリットとしては、カード払いを可能にし、別途、少しサービスを付けている。
- (内藤代表理事) ・小手先だけの事はやらない方が良い。  
・基本は現場が良くないとお客様は来ない、その1点だけ。それをやり続けること。
- (宿泊業E) お部屋でお料理を出せず、レストラン等でお出ししている。  
1泊2食のお客様が減っているのが現状。どうしたらよいか悩んでいる。
- (内藤代表理事) ・お客様はプライバシーを優先してきていることもあり、ニーズは部屋食から離れてきている。しかし根本的な問題は、部屋食が上・バイキングは下、という事ではなく、バイキングならバイキングなりの価値をどう高めていくかという事。  
・プランを割り切って1泊朝食付き又は素泊まりにするのも方法。

## ◆まとめ (内藤代表理事)

👁️リピーターが増えれば集客コストが下がり利益が増える。その一方で、リピーターが増えると、逆にいろんな問題が出てくる。

- 財布の量は変わらないので、客単価が下がる。(少しでも抑えたいと思う)
- 事前期待がどんどん上がり、求める品質が上がってくる。
- 連泊となると毎回料理を変えなければならない。コスト大。  
⇒ すべてのものは表と裏があるため、注意して戦略を練っていかなければならない。

👁️リピーターは過去との比較。一見さんは他との比較。

それぞれに一長一短はあるが、良くし続けていく事が、結果的にはお客様を増やす。

リピーターはお客様満足の象徴。前回より今回良かったと思っただけのような現場のつくり込みをどうしていくのかを、1つ1つやっていくことがすごく大事。

