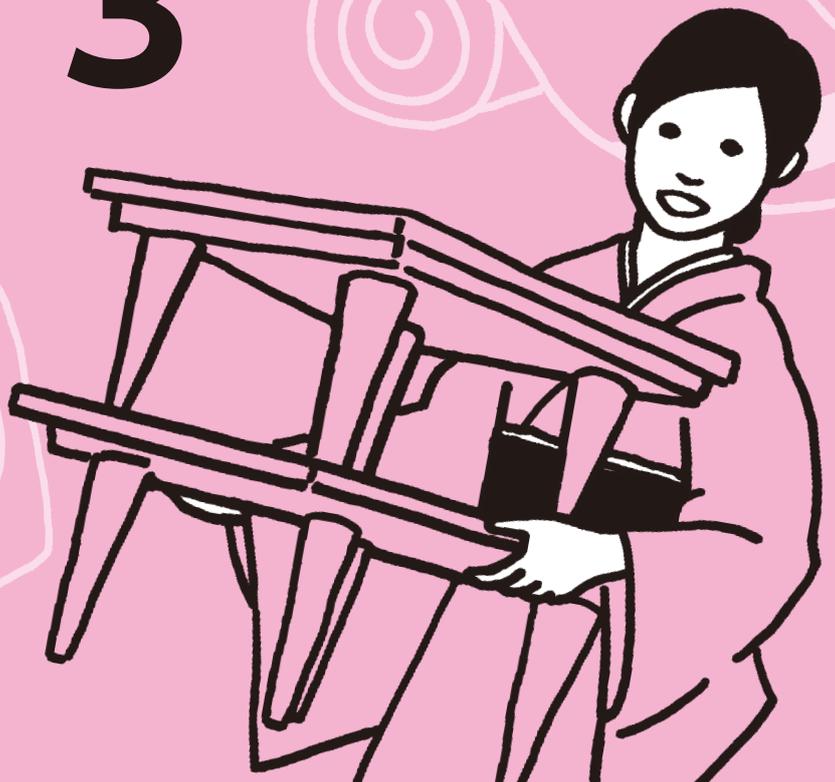




カイゼンで  
人手不足  
解消!

# 宿泊業の 生産性向上事例集

## 3



観光庁  
Japan Tourism Agency

宿泊業の生産性向上推進事業

## はじめに

2018年2月に官邸で開催された「第3回生産性向上国民運動推進協議会」にて、安倍総理から次のようにスピーチがなされました。

「飲食、宿泊、道路貨物運送、介護、小売の分野では昨年、本協議会を立ち上げて以降、皆様を着々と生産性の向上に取り組んでいただいていることを直接伺うことができた。大変心強く思っている。＜中略＞今日お集まりいただいている皆様の業界は、国民の皆様の生活に最も密着している分野が多いと思う。そして全国津々浦々にそれぞれの業界の分野は広がっており、皆様方が生産性の向上に成功すれば間違いなく日本全国津々浦々でどんどん成長していく、そういうチャンスを得ることができると思う。」

他方、我が国の訪日外国人旅行者数は、2019年は3,188万人となり、過去最高を記録いたしました。日本の旅館やホテルに宿泊する外国人旅行者が増加している一方で、少子高齢化の進展等により、宿泊業界における人手不足はこれまで以上に厳しくなることが想定されます。改正入管法の施行(2019年4月)により、新たな在留資格である特定技能制度が開始され、新たな外国人材の受入れが始まりましたが、外国人材を受入れるに当たっての前提として、旅館の生産性向上や高付加価値化、これを通じた待遇改善による国内雇用の確保が必要となっています。

国土交通省は、2018年を生産性革命「深化の年」、2019年を「貫徹の年」と位置づけ、取り組みの成果の結実を図りつつ、あらゆる分野における生産性向上の取り組みを徹底しています。特に、Society5.0の実現を目指し、新技術やデータを活用した次世代モビリティやスマートシティの推進など、新たな取り組みも進めているところです。宿泊業については、「宿泊産業を革新し、我が国の基幹産業に」という目標を掲げ、観光産業を生産性の高い産業へと変革・変貌させることで、我が国の成長、地方創生への貢献を図ることとしてきました。具体的には、2016年度および2018年度に続き、2019年度においても、観光庁が日本旅館協会と連携し、全国5つの会場で、付加価値の向上に資するワークショップを開催致しました。そして、これらのワークショップに参加いただいた宿泊事業者による生産性向上に向けた「カイゼン」活動の好事例のほか、宿泊業界にとって参考となる生産性向上の先進・優良事例をまとめて事例集を作成致しました。

宿泊業では生産性向上を促進するための様々な取り組みを実施される方がいる一方で、「カイゼン」に取り組みたい、でも具体的に何をしたら良いのか分からない、そのような悩みを抱えられる方は依然として多いのではないのでしょうか。本事例集で取り上げている宿泊事業者の方々も、皆様と同じような悩みを抱え、取り組みを進めてきたのです。この事例集が皆様の職場環境改善に向けた取り組みの一助となることを期待します。

2020年3月 観光庁

# 目次

はじめに	1
目次	2
宿泊業の生産性向上推進事業について	3
<b>生産性向上ワークショップにて創出された好事例</b>	
<b>[マーケティング 強みを活かして付加価値向上]</b>	5
・くつろぎ宿 千代滝・新滝／会津の地酒を売り込め！競争優位性の訴求による差別化戦略	
・ほほえみの宿 滝の湯／目指せ家族のアルバム旅館！リピーター作りによるライフタイムバリューの最大化	
・HOTEL 春日居、RAKO 華乃井ホテル／ようこそ、私たちのまちへ！地域資源に着目した共創マーケティング	
・石花海、グリーンホテル Yes 近江八幡／見込み客を狙い打て！攻め型の Web 広告による集客	
ワークショップの実施報告	13
<b>宿泊施設等における生産性向上の先進・優良事例</b>	
<b>[テーマ 1] 全社一丸となった生産性向上</b>	15
・ [case01] グランディア芳泉／生産性向上の取り組みにより、利用客との接点を増やし、サービス品質を向上させ、顧客満足度を高めて、旅館としての生き残りを図る	
・ [case02] 一の湯グループ／宿泊業における、人時生産性をはじめとするチェーンストアマネジメントシステムの構築と経営改革の推進	
・ [case03] 湯元館／宿泊業の前例にとらわれない、現場の第一線社員を巻き込んだ継続的な改善の推進	
<b>[テーマ 2] ICT 活用による付加価値向上</b>	27
・ [case04] 元湯 陣屋／高付加価値化と ICT を活用した経営で生産性の 5 倍化を実現	
・ [case05] ホテルおかだ／老舗の大規模旅館における AI・BI・MA・データ活用によるおもてなし革新	
<b>[テーマ 3] 顧客満足度を高めることによる付加価値向上</b>	35
・ [case06] 扉温泉 明神館／山深い谷川の一軒宿へ富裕層を再来させる、オンリーワン価値の提供	
・ [case07] 帝国ホテル／利用客のニーズに合ったきめ細かいサービスの提供により、顧客満足度を最大に高めて帝国ホテルのファンを獲得	
・ [case08] スーパーホテル／IT 技術活用による業務効率化と、ホテルコンセプトの明確化による集客・リピーターの確保により、高い生産性を構築	
<b>[テーマ 4] 旅館業および地域の活性化</b>	47
・ [case09] グラノ 24K／地産地消にこだわった料理で観光需要を開拓	
・ [case10] 長栄館／DMC「いわてラボ」を設立し、地域の 9 旅館の連携を主導して、旅館業ひいては地域全体の活性化を図る	
<b>[テーマ 5] 他産業の先進事例</b>	55
・ [case11] ロイヤルホールディングス／生産性向上と働き方改革の両立を目指した店舗イノベーションへの挑戦	

編集・作成 公益財団法人日本生産性本部

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12

本冊子は、観光庁より公益財団法人日本生産性本部が  
事業を受託し編集・作成しています。

<https://www.jpc-net.jp/>

# 宿泊業の生産性向上推進事業について

宿泊業の生産性向上推進事業は、宿泊施設における生産性向上の促進を図るため、経営者のスキルアップや意識改革のためのワークショップを実施するとともに、宿泊施設やその他産業の生産性向上に関する先進・優良事例を収集し、付加価値向上に繋がる生産性向上のモデル事例集を作成することで、宿泊業の生産性向上の推進を目指すものです。

## 令和元年度 宿泊業の生産性向上推進事業の流れ

### 生産性向上ワークショップ（マーケティング）

マーケティングの基礎知識、データ活用による顧客価値の分析、サービスの改善、定量的な効果測定手法を学び、自社の差別化・付加価値向上に取り組むワークショップ。インターバルで改善活動を実践。

8月下旬～9月中旬

第1回ワークショップ

調査

9月中旬～10月下旬

第2回ワークショップ

改善

11月中旬～12月中旬

第3回ワークショップ

### 宿泊施設等における生産性向上の先進・優良事例の調査および収集

宿泊業界にとって参考となる生産性向上の先進・優良事例を調査し、収集。宿泊施設の事例を中心に、その他産業（飲食業等）の事例も調査。

7月～12月

事前調査

9月下旬～2月

取材

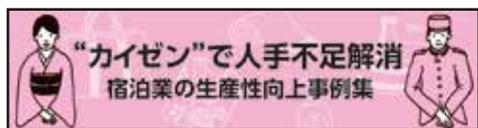
ワークショップ 全国5会場  
生産性向上マーケティング

課題抽出・モデル事例創出

先進・優良事例の調査および収集  
11事例

事前調査・取材

イラストや実例を交えた分かりやすい宿泊業の生産性向上事例集3



※観光庁のホームページのパナーよりページをご覧ください。

宿泊業の生産性向上事例集

検索

ホテル旅館“カイゼン”で人手不足解消！  
<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>



全国に発信

生産性向上により人手不足の緩和、  
賃金の上昇と就職希望者の増加、付加価値の創出、売上、客数の増加

# 生産性向上ワークショップにて 創出された好事例

各施設がワークショップで学んだことを活かして、  
自社の強みや資源を分析・活用し、付加価値の向上に取り組んだ好事例を紹介します。  
是非、参考にしてください。

## マーケティング 強みを活かして付加価値向上

### くつろぎ宿 千代滝・新滝

▶ P.5~

会津の地酒を売り込め！  
競争優位性の訴求による差別化戦略



### ほほえみの宿 滝の湯

▶ P.7~

目指せ家族のアルバム旅館！  
リピーター作りによる  
ライフタイムバリューの最大化



### HOTEL 春日居 / RAKO 華乃井ホテル

▶ P.9~

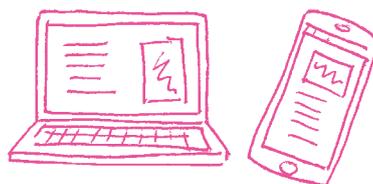
ようこそ、私たちのまちへ！  
地域資源に着目した共創マーケティング



### 石花海 / グリーンホテル Yes 近江八幡

▶ P.11~

見込み客を狙い打て！  
攻め型の Web 広告による集客





# くつろぎ宿 千代滝・新滝

<https://www.kutsurogijuku.jp/>

## 所在地

福島県会津若松市  
東山町湯本寺屋敷 43

## 客室数

くつろぎ宿千代滝 66 室  
くつろぎ宿新滝 81 室



## 施策

### ホームページ(HP)に地酒の特設ページを設置

自社の「個性」である地酒を訴求するため、HPでは地酒の魅力を訴求する特設ページを設けた。いくら魅力的な提案を行っても、それが潜在顧客に伝わらなければ意味がない。目立つ場所に特設ページを設けることは有効である。

### 自由に検索可能な地酒データベースを構築

自社で取り扱いのある地酒や酒蔵、日本酒の種類などを検索できる地酒データベースを構築し、HPからアクセスできるようにした。現在は酒蔵や精米歩合などの機能的説明が主だが、今後は「よく合う料理」や「吞んで欲しい場面」などの情緒的情報を加えていく予定。潜在顧客が自分の吞みたい地酒があるかどうかを自由に検索することが可能であり、訴求力の向上が見込める。



本蔵 松平山純米	
酒蔵	本蔵酒造
種類	純米酒
産地	福島県
精米歩合	100%
アルコール度数	13-14%
日本酒度	-5-+5
糖度	1.0-1.2

### 料飲コーナー「地酒の館」を改装

HP等で事前期待を高めても、その期待を満たすサービスができなければ不満が生じる。そこで館内サービスの見直しにも着手。

フロントロビーフロアにある「地酒の館(日本酒バー)」を改装し、会津の四季や酒造りの映像を投影して旅情を演出した。



### 食事会場も改装し、地酒の魅力を訴求

食事会場も地酒を前面に打ち出したデザインに改装。積極的に地酒の提案を行った。料飲の提案強化はオペレーションの複雑化を伴うが、その点は地元企業と共同開発した「地酒飲み放題システム」を導入。セルフサービスとすることで、人件費を抑止した。



### 施策後の口コミ評価推移

(A宿・ホテル予約サイト月次平均。2019年8月を1とした推移)



## 効果

本取り組みは千代滝で先行して実施され、満足度は順調に向上した。現在は新滝にも展開され、両館に満足度の向上が見られる。

また、顧客満足度の向上に伴い、売上高・客室稼働率にも向上が見られる。

### 対前年比実績(2019年11月)

【千代滝】 売上高 107% 宿泊人数 116% 客室稼働率 115%

【新滝】 売上高 109% 宿泊人数 108% 客室稼働率 115%

## まとめ

本事例では、自社の魅力の検証と競合との比較分析、そしてターゲットとする顧客の分析を行い、差別化戦略を導き出した。成熟産業である宿泊業では、総花的なアピールでは競合との競争に埋没する恐れがある。くつろぎ宿が差別化の武器とした「地酒」は、それ自体は他の競合も等しく活用できる観光資源であるが、そこに特化した訴求を展開し、あわせて料飲コーナーの改善等により館内の宿泊体験も改善することで、見事に自社の個性に転換した。

## 目指せ家族のアルバム旅館！ リピーター作りによるライフタイムバリューの最大化

### テーマ解説

ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）とは、顧客の生涯において、自社にもたらす価値の総計を意味する。宿泊業にとって安定した稼働率・収益を得るためには、リピーター集客は重要な施策である。そして、自社に宿泊した顧客を囲い込み、ライフタイムバリューの大きいリピーターになってもらうには、宿泊体験を満足してもらうだけでなく、人生の折々のアルバムを綴るかの如く「また行きたい」と思える踏み込んだ提案を行うことが必要である。本項では、ターゲット顧客の行動を分析し、サービスと提案を磨き上げ、リピーター作りに取り組んだ事例を取り上げる。

### 現状分析と課題設定

山形県天童温泉のほほえみの宿 滝の湯は現在、新規客増加によって業績は好調である。しかし、将来の市場環境を考えると日本の人口減少、それに伴う旅行客の奪い合いが激化していくことを懸念として感じ、新規客を獲得する集客だけではなく、既存客を囲い込むリピーター集客にも取り組む必要性を感じていた。

そのような中、自社の現状分析をした結果、主力である「家族客」に対する競合との差別化が難しい現状にあることが分かった。将来、宿泊客の奪い合いが激化した際には「家族客」の集客が課題になることが確認された。

そのため、「家族客」の集客数を支える基盤としてのリピーター作りのために、リピーター集客に取り組み、施策ノウハウの蓄積をすることを課題とした。

#### 現状分析

既存の顧客層	夫婦・カップル	家族	友人・仲間	ビジネス
集客状況評価	良好	横ばい。将来の競争激化に備えた対策を打ちたい。	良好	良好
差別化された主力プランの有無	○	△	○	○
同じ顧客を狙う他社	多い	多い	多い	多い
現状	老夫婦、若年層が増加。2017年に開始したマタニティプランは組数は少ないが好評、伸びている。	競合と差別化が難しい。	地域連携によるツアーセットプランが好評。	女性客の利用が徐々に増えている。

### 施策

リピーター集客を行う場合、単に自社から一方的なアピールをするだけでは弱い。既存客が自社を思い出すだけではなく、今の自分のニーズを満たすために「また行こう」と思うような提案ができてこそ強力なマーケティング施策となる。

滝の湯は、既存客に「また行こう」と思われる提案をするためには、提案をする対象顧客の①前回の宿泊時の状況・目的を把握していること、②前回の宿泊体験の満足度が高いこと、③提案を行うための長期のライフイベントを把握できていること、という3つの条件が必要であると考えた。

そこで現状、取り組みに着手できるターゲットとして前回宿泊時の状況・目的が明確に分かり、評価も高く、今後「家族客」として長期のライフイベントが期待できる「マタニティプラン利用客」を洗い出した。

そして、「マタニティプラン利用客」の行動分析からニーズを「思い出作り」と特定し、以下の通りライフイベントを想定し、既存プランを選定した提案型DMを作成、送付した。

#### 提案型DMの内容

ライフイベント	対応プラン(提案内容)
●お食い初め、初節句(家族・親族の記念) ●家族・親族の記念としての1歳誕生日	●日帰り会食プラン
●家族の記念・奥様慰労としての1歳誕生日 ●赤ちゃん温泉デビュー(家族の記念・奥様慰労)	●アニバーサリー宿泊プラン ●DMC 銀山温泉ツアー ●温泉デビュー応援チケット
●1回目の赤ちゃん連れ旅行の後、三世代での思い出作り	●10%割引チケット(温泉デビュー後の再訪時に有効)

▶ 将来のライフイベントとして七五三、入学、卒業…(略)…成人式…が挙げられる。「一生の思い出を滝の湯で重ねる」

# ほほえみの宿 滝の湯

<https://www.takinoyu.com/>

**所在地**

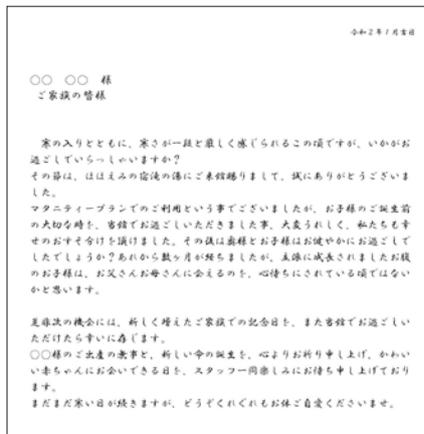
山形県天童市鎌田本町  
1-1-30

**客室数**

89室(洋室14室  
和室61室 和洋室14室)



**送付した提案型 DM**



**効果**

2019年11月1日にマタニティプラン利用客180組にDMを送付。その後7件のリピート利用を受注(翌年1月17日現在)。狙い通り、いずれも目的はライフイベントにおける「思い出作り」であった。

なお、2017年9月にスタートしたマタニティプランの利用客のうち、2019年10月までの約2年間にリピート利用したのは2組に対し、今回の施策によって、約2ヶ月半で7組のリピート利用という成果となった。

**【DM 発送数】** 180組(過去マタニティプラン利用者)

**【リピート受注】** 7組 [日帰り会食プラン4組(初節句、初誕生日)+宿泊プラン3組(奥様誕生日、温泉デビュー)]

売上計: 約20万円 ※2019年11月1日発送後から翌年1月17日時点(約2ヶ月半)

(参考)今回施策にかかった費用と作業

- ・約15,000円(お手紙印刷、郵送費等)
- ・施策立案、封入発送作業

※プラン案内、封筒は既存の販促物を利用。

滝の湯では取り組みを続け、ノウハウの蓄積を行っていく。そのために顧客データベースを強化し、宿泊客の目的・状況・嗜好・話題、対応スタッフのデータを蓄積。リピート集客のライフイベントに向けた提案作りに活用するだけでなく、リピート客へのきめ細やかな対応により満足度を高め、何度も再訪したくなる「仕組み化」を進めていく。

**まとめ**

本事例は、マーケティング戦略の一つであるライフタイムバリューの最大化に着目し、顧客の行動分析に基づく顧客価値の提案を実施した。今回の取り組みは、漠然とした提案ではなく、マタニティプラン利用客のライフイベントを想定して「家族でまた行きたい」と思わせる提案を行い、狙い通り、「家族客」としてリピーター集客に成功したという成果は大きい。

滝の湯では、継続してノウハウを高め、仕組み化を進めることで、既存の「家族客」全体にターゲットを横展開していき、「家族の思い出が重なった、アルバムのような旅館」として、顧客にとっても、自社にとっても高いライフタイムバリューを創り出す取り組みを続けていく。

## テーマ解説

観光は、地域の魅力を味わうコンテンツである。観光庁「観光地の魅力向上に向けた評価手法調査事業」（2010）によれば、観光地の魅力形成には地域に対するイメージや信頼感、そこで得られる体験や経験など多様な要因の影響が示唆されている。旅館やホテル単体のサービス向上だけでは、根本的な改善は遠い。旅館やホテルといった観光業の担い手にとって、地域の魅力を磨き込み、また発信することは、中長期的な事業成長の実現に向けて、不可欠な投資といえる。本項では、地域の魅力に着目し、宿泊客を積極的に地域に送客することで事業成長と地域振興の両立を図ったマーケティングの取り組みを2事例取り上げる。

## HOTEL 春日居の取り組み

### 現状分析と課題設定

山梨県石和温泉の HOTEL 春日居は、ワインを楽しめる宿をコンセプトに、2019年4月に客室リニューアルを実施。洗練されたデザインの洋室を売り出したが、目論見に反して稼働は低迷した。

洋室は2～3人利用が想定されることから、主な客層は夫婦やカップルと考えられる。RESAS(※)を使った顧客動向分析を行ったところ、山梨県を訪れるカップル・夫婦客の多くは、自社地域ではなく、富士河口湖エリアを選択していることがわかった。石和温泉には、ターゲットとする顧客層そのものが少ないのである。

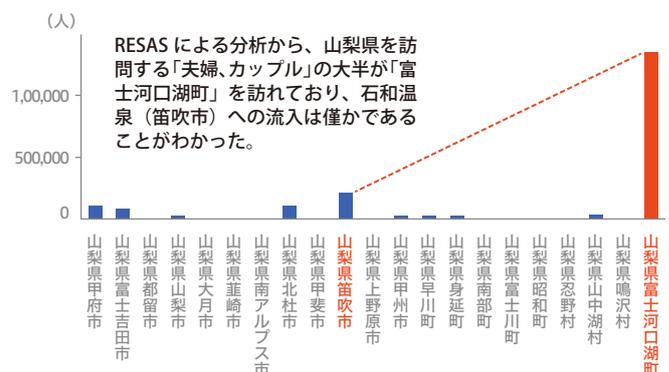
洋室の稼働率改善には、夫婦・カップルを呼び込む必要がある。そこで HOTEL 春日居は自社の競争優位性を分析し、地域資源「ワイン」と、それを活用できる社内人材「ソムリエ」に着目した。

※RESAS(地域経済分析システム)……まち・ひと・しごと創生本部事務局が提供する、産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステム。



リニューアルした洋室の品質は高いものの、稼働は低迷。

### RESASによる顧客動向分析 2018年参加形態別 夫婦、カップル



### 施策

館内体験を見直した。地域資源である「ワイン」の楽しみ方を顧客に伝えることを目的に、ソムリエを中心にワインクイズ等の仕掛けを企画。お気に入りのワインができれば、その場で注文を承るシステムおよびオペレーションの構築も進めた。

また、HOTEL 春日居には、十数社の提携ワイナリーと培ってきたネットワークがあった。そこで、宿泊客を自社施設内に留めるのではなく、積極的に周辺の観光地に送客することを考えた。ワイナリー主催のイベント等を体験し、ワインへの関心が高まった顧客に対しては、自社のソムリエが料理とワインのペアリングを勧めることで、高い満足感の獲得に繋げることが期待できる。

### 効果

ワイナリーとの連携は始まったばかりであるが、ワインを中心にした館内体験の改善は早くも成果が出ている。本施策により、自社単体の魅力・集客力の改善に加え、地域資源の強みを活かした訴求によって、山梨県全体の魅力の底上げが期待される。

**昨年対比(2019年12月)** 提携ワイナリーのワイン飲み比べ「テイスティングセット」の販売実績 155%(121セット)  
お土産ワイン販売数 129%(153本) 洋室の稼働率 104%

## HOTEL 春日居

<https://www.hotel-kasugai.com/>

### 所在地

山梨県笛吹市春日居町  
小松 855

客室数 88 室

(洋室 65 室 和室 23 室)



## RAKO 華乃井ホテル

<https://www.hananoi.co.jp/>

### 所在地

長野県諏訪市高島  
2-1200-3

客室数 155 部屋

(シングル 73 室  
ツイン 43 室 和室 39 室)



## RAKO 華乃井ホテルの取り組み

### 現状分析と課題設定

長野県上諏訪温泉の RAKO 華乃井ホテルは、会議室、宴会場、ビジネス客用のシングルルーム、家族客用の和室と、幅広い用途に対応できる施設を持つが、それがかえて自社の特徴を見えづらくしていた。持続的な成長を続けるには、マーケティング戦略の見直しが必要だった。

現状把握のためアンケート分析を行ったところ、自社が最優先に改善すべきは「食事」であることがわかった(右図)。しかし、目的もニーズも異なる多様な宿泊客を満足させる食の提案は、現実的には難しい。

そこで着目したのが、諏訪の飲食施設である。諏訪地方は「酒ツーリズム」が注目を浴びるなど、食資源の豊かな地域である。ホテルを離れ、諏訪の街で思い思いの郷土食を味わうことは、観光客にとって付加価値になる可能性が高い。そこで泊食分離プランを企画し、宿泊客に対して諏訪の町での飲食消費を積極的に提案することにした。

### 口コミ評価点の分析



### 【口コミ評価点の分析】

総合満足度と食事や部屋などの他の変数との関係を定量的に表したグラフ。上に行くほど現在の評価値が高い。右に行くほど総合満足度への影響度が高い。

### 施策

2019年11月10日～14日の期間、諏訪市の飲食店有志が行っている街のみイベント「そと呑みー」と連携し、自社の宿泊客を送客。市内客向けのイベントに外部からの客を送客することで、イベントが活気づいた。

また、週末に諏訪を楽しむ「金スワ地域振興プロジェクト」を発足。2020年前半にはホテルから飲食街までシャトルバスを運行するなどし、より旅行者に地域を楽しんでいただく計画である。

食事を館内で済ませる利用客にも、地域の食文化に触れていただくため、地元食材・地酒の提案を強化。飲料平均単価が向上した(地酒販売数も向上)。

RAKO 華乃井ホテルでは、これらの取り組みの過程で、自社のコンセプトを「多様な諏訪の魅力に出会うためのベースキャンプ=諏訪人の笑顔に会える宿」と再定義した。今後は、諏訪湖でのボート遊びなど、諏訪の魅力を経験してもらうための体験イベントを準備中である。

### 効果

「そと呑みー」と連携し、自社の宿泊客を 33 組送客。

昨年対比(2019年11月) 飲料平均単価 102.5% 地酒販売数 170%



### まとめ

本事例では、自社が地域の窓口となって、地域に観光客を呼び込んだ事例を取り上げた。観光は地域の魅力を発信するコンテンツである。観光競争が厳しくなる中、旅館・ホテルにあっては、そこにある資源をただアピールするだけではなく、自らも地域の魅力を磨くことに参加し、地域と自社が共に栄えていく方策を考えていくことが重要になる。地域創生の一つの形として、地域の旅館・ホテルに寄せられる期待は大きい。

## 見込み客を狙い打て！ 攻め型の Web 広告による集客

### テーマ解説

自社の強み・弱みを踏まえて、ポジションを作り上げた後、ターゲットにどう接触し、伝えるかは大きな課題である。インターネットの普及に伴い、Web 集客の比率が高まる中、現状の集客施策は幅広い客層を対象とした OTA や SEO 対策<sup>(※)</sup>が主流となっている。一方、狙ったターゲットを絞り込み、接触を行うことのできる Web 広告は、情報やノウハウが少なく、選ばれることが少ない。本項では、Web 広告を用い、狙うターゲットに向けて効率のよい接触を行った 2 社の事例を紹介する。

(※)SEO 対策…検索サイトによるホームページの評価基準を推測し、検索結果の上位に表示されることを期待できるホームページにすること。

### 石花海の取り組み

#### 現状分析と課題設定

「癒しを求める女性」をターゲットとする石花海は、自社の実施している Web 集客施策(OTA、SEO 対策)が、全客層を対象としたものであることに気づいた。自社の Web 集客施策の新たな選択肢になると考え、ターゲットを絞り込んだ上で接触できる Web 広告に着手することにした。

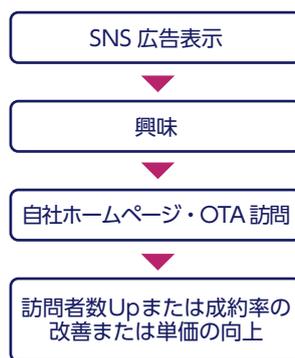
#### 施策

Web 広告の媒体として、広告配信先ターゲットをユーザーの性別、年代、興味関心などの属性によって絞り込める「SNS インフィード広告」<sup>(※)</sup>を選定し、計 2 回実施。

3 社の大手 SNS に対し 1 回 1 万円の予算を設定し、1 回目は広告配信ターゲット地域を RESAS<sup>(※)</sup>を参考に絞り込み、加えて「癒しを求める女性」を想定した興味関心で絞り込んだ。2 回目はその結果を踏まえた上で、絞り込み条件、広告内容(写真、メッセージ、タグ)の改善後、配信を行った。

※インフィード広告…SNS 等の「つぶやき」や「更新情報」の一覧画面に表示される広告。  
※RESAS(地域経済分析システム)…まち・ひと・しごと創生本部事務局が提供する、産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステム。

#### 広告配信効果の仮説の流れ



#### インフィード広告を配信



#### 効果

各 SNS で、広告配信に対するユーザーから多くの反応を得られたことから、狙ったターゲットの認知・関心を獲得できたことが認められた。また、2 回目は改善によってターゲットの認知・関心の獲得を効率的に行うことができた。

#### SNS インフィード広告の実施結果

	SNS A		SNS B		SNS C	
	1 回目	2 回目	1 回目	2 回目	1 回目	2 回目
a) ターゲットへの広告表示回数 <sup>(※1)</sup>	42,560	44,831	8,479	12,056	9,208	17,702
b) 広告で得た反応数 <sup>(※2)</sup>	2,097	17,930	187	319	228	762
c) 反応獲得数 (b÷a)	4.9%	39.9%	2.2%	2.6%	2.4%	4.4%
d) 広告費	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000	¥10,000
e) 1 反応獲得あたりの単価 (d÷b)	¥4.8	¥0.6	¥53.5	¥31.3	¥43.9	¥13.1

広告掲載期間：1 回目 2019 年 10 月 28 日～11 月 4 日、2 回目 2019 年 11 月 12 日～15 日

対昨年同時期比でページビュー、売上金額、平均客室単価が上昇した。現在、更なる改善を目指して、中長期観点での取り組みと、効果測定を継続中である。

#### OTA、自社ホームページの対昨年同時期比較

●(広告 1 回目→2 回目)  
 ページビュー 114%→**136%**  
 売上金 123%→**127%**  
 平均客室単価 93%→**108%**

※OTA、自社ホームページ合算値

(※1)狙ったターゲットの SNS 画面上に広告が表示された回数。  
(※2)広告を見たユーザーが広告の URL のクリック、保存、情報拡散などの行動を起こした数。広告内容の認知・関心が得られたことを測れる。SNS により名称や基準が異なるため、ここでは一律に「反応」と記載する。

## 石花海

https://senoumi.jp/

所在地

静岡県賀茂郡東伊豆町  
稲取 1604-1

客室数 34 室

(和室 33 室 和洋室 1 室)



## グリーンホテル Yes 近江八幡

https://www.gh-y.com/

所在地

滋賀県近江八幡市中村町  
21-6

客室数 52 室

(洋室 51 室 和室 1 室)



### グリーンホテル Yes 近江八幡の取り組み

#### 現状分析と課題設定

グリーンホテル Yes 近江八幡は、近年生じた地域的な客足減少に苦戦をしたため、集客施策の強化を実施することにした。分析を通じた自社ホームページへの誘導強化を集客施策のポイントに選定した。

#### 施策

顧客行動分析から、自社のターゲット「近江八幡周辺に訪問する観光客・出張客」が、訪問決定後にネット検索をすることに着目し、検索サイトのリスティング広告(※)を選択した。

広告表示を狙ったターゲットに絞り込むために、検索に用いられるキーワードを想定し「近江八幡 ホテル」(観光客向け)、「近江八幡 ビジネスホテル」(出張客向け)を広告表示キーワードに設定。さらに、自社ホームページへ誘導するためにターゲット別のニーズに合わせた広告内容を設定した。

※リスティング広告…検索サイトの検索結果画面に表示される広告。広告表示キーワードを設定することで、特定のキーワードを含む検索を狙って広告を表示できる。

#### 効果

検索サイト A、B 双方で自社ホームページへの誘導効果が認められた。特に検索サイト A の方がクリック率が良好であり、自社との相性の良さが認められた。

#### リスティング広告の実施結果

	検索サイト A	検索サイト B
a) 検索結果に広告が表示された回数	14,713	7,903
b) 広告で得た反応数(広告のリンクをクリックした回数)	1,147	100
c) 反応獲得率(クリック率)(b÷a)	7.8%	1.3%
d) 広告費	¥40,151	¥18,515
e)1 反応(クリック)獲得あたりの単価(d÷b)	¥35	¥185

広告掲載期間：検索サイト A 2019 年 11 月 1 日～ 30 日、検索サイト B 2019 年 11 月 21 日～ 30 日

#### ターゲット別に広告を表示

観光客を想定し「近江八幡 ホテル」を広告キーワードに設定

検索結果に「観光客向け」広告を表示

近江八幡ビジネスホテル | グリーンホテル Yes 近江八幡 |

アウトレットまで  
車で 20 分!

ラコリーナ(観光施設)まで  
車で 10 分!

出張客を想定し「近江八幡 ビジネスホテル」を広告キーワードに設定

検索結果に「出張客向け」広告を表示

近江八幡ビジネスホテル | グリーンホテル Yes 近江八幡 | 大浴場・露天風呂あり

大浴場・露天風呂あり

駅から徒歩 7 分、送迎あり

2019年11月の実績は、訪問者数では、対昨年同月比で634名増となった。また、売上は対昨年同月比208%と大きく上昇した。

今後、RESAS、自社アンケート等から顧客ニーズを深掘りし、より強力な Web 集客施策へと発展させていく計画である。

#### 自社ホームページ訪問者数、売上高の対昨年同月比較

●(2019 年 9 月→11 月)

訪問者数 △56% → **+634 名**

売上高 64% → **208%**

#### まとめ

ターゲットを絞り込み広告配信を行うタイプの Web 広告は、容易かつ比較的安価に行え、取り組みやすい Web 集客施策である。しかし、具体的な事例、ノウハウ情報が少ないため、取り組みづらいつとを感じる宿泊施設も多い。石花海、グリーンホテル Yes 近江八幡の 2 社は、今回行った Web 広告配信に手ごたえを感じ、新たな Web 集客施策として、引き続き取り組みに意欲的である。

# ワークショップの実施報告

全国の旅館ホテルの経営幹部層やプラン・企画担当者を対象に、全国 5ヶ所で宿泊業の生産性向上を推進するための生産性向上ワークショップ（マーケティング）を開催致しました。

参加する旅館ホテルの課題解決を、全国の先進事例や参加者が相互に持ち寄った事例をもとに、生産性向上の進め方、現状分析、課題に対する改善行動計画の策定、改善活動の実施、改善活動の発表と共有など多岐にわたる内容で実施致しました。

## 生産性向上マーケティング

マーケティングの基礎知識、データ活用による顧客価値の分析、サービスの改善、定量的な効果測定手法を学び、自社の差別化・付加価値向上に取り組むワークショップ

回	内容	
第1回(1泊2日) (8月下旬～9月中旬)	1.マーケティングの基礎知識 3.サービスコンセプトの整理	2.付加価値の考え方 4.サービス改善
▼ インターバル期間に各社で第2回に向けた調査活動実践		
第2回(1泊2日) (9月中旬～10月下旬)	1.データに基づく市場・顧客・自社の分析 3.集客施策の分析	2.顧客価値の分析 4.改善目標・計画の作成および共有
▼ インターバル期間に各社で第3回に向けた改善活動実践		
第3回(半日) (11月中旬～12月中旬)	1.改善活動結果報告	2.好事例の選出



## ワークショップ参加者からのコメント

経験と勘でなく科学的に証明するという手法に惹かれました。

関東会場 若女将

あらためて、自社の原点というか、お客様が喜んでくれるための施設にするためには、とじっくり考えさせられました。

東北会場 マネージャー

競合との差別化、事前期待を上回る体験を提供することがポイントになっているということが気づきになった。また、グループワークで、カスタマージャーニーマップについて話し合ったことは、顧客ターゲットの参考になった。

関西会場 取締役

自社のことより、他社の考えを学べる機会がなかなかないので、とても参考になります。経営者だけでなく、社員さんも学べる場をいただいて、とても参考になりました。

関東会場 女将

とても勉強になりました。(付加価値向上の)やり方は、まだまだ沢山あるという事ですね！！

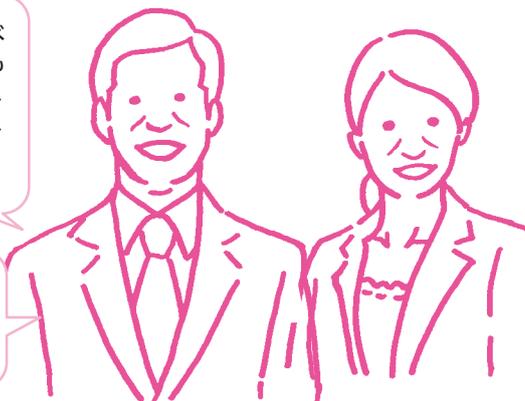
関東会場 女将

現在の課題、そして改善の継続など明確になり、とても勉強になりました。

関東会場 営業企画リーダー

マーケティングの基本～応用まで学ぶことができ、かつ自社における具体的な改善内容を見出せた。

東京会場 取締役マーケティング部長



# 宿泊施設等における 生産性向上の先進・優良事例

宿泊業にとって参考となる先進的、優良的事例を調査、収集しました。  
生産性向上の分母(業務効率化など)の削減や、分子(売上や付加価値の向上)の向上などに関する  
先進、優良事例を全国から集めました。是非、参考にしてください。

## テーマ1 全社一丸となった生産性向上

グランディア芳泉

▶ P.15~

一の湯グループ

▶ P.19~

湯元館

▶ P.23~

## テーマ2 ICT 活用による付加価値向上

元湯 陣屋

▶ P.27~

ホテルおかだ

▶ P.31~

## テーマ3 顧客満足度を高めることによる付加価値向上

扉温泉 明神館

▶ P.35~

帝国ホテル

▶ P.39~

スーパーホテル

▶ P.43~

## テーマ4 旅館業および地域の活性化

グラノ 24K

▶ P.47~

長栄館

▶ P.51~

## テーマ5 他産業の先進事例

ロイヤルホールディングス

▶ P.55~

## 生産性向上の取り組みにより、利用客との接点を増やし、サービス品質を向上させ、顧客満足度を高めて、旅館としての生き残りを図る

**POINT** 生産性向上に取り組む前(2013年頃)、グランディア芳泉の年間休日は72日で月平均6日しか休みがなかった。特に繁忙期は長時間労働で休みが取れず従業員は疲弊しており、利用客に対する接客も十分に行き届いているとはいえなかった。

山口賢司専務は、そうした状況に危機感を抱き、業務の効率化、従業員のマルチスキル化など様々な生産性向上の取り組みを主導した。従業員がしっかり休むことで余裕をもって接客を行い、サービスの品質を上げ顧客満足度を高めることに挑み、成果を出している。

### PROFILE

グランディア芳泉(あわら温泉)

福井県あわら市舟津 43-26

客室数：115室

従業員数：119名



### 取り組み内容

#### 生産性向上の目的

取り組みの目的について山口専務は、「生産性向上はあくまで手段であり、本来の目的はムダを省き、お客様との接客の時間を増やして、サービス品質を向上させること。将来に向けて旅館という業態に危機感を持っており、生き残っていくためには、それが大事だと考えた」とのこと。グランディア芳泉でも以前は長時間労働が当たり前で、夏休みなど繁忙期は休日もほとんど取れずに、中には「1日11時間も働いて疲弊しました。」という従業員の声があがっていた。利用客に対して笑顔で接し、質の高い接客をしようとしても難しく、旅館としての価値を低下させていた。そうした状況を変えていくため取り組みを始めた。

従来のやり方を変革する生産性向上の取り組みを始めた当初、ベテランの従業員を中心に、いったい何が始まるのかという反応があった。山口専務は、そんな従業員になぜ旅館で働くことを選んだのかを尋ねた。多くの従業員が、「お客様に何かしてあげたかっ

た。」お客様の笑顔のために。」と答えた。旅館の従業員は接客が好きで、利用客に喜んでいただくことに働き甲斐を感じる人が圧倒的に多い。「皆さんの思いである、お客様の笑顔のために生産性向上の活動をやるんですよ」と従業員に伝えて、理解を得るようにした。

#### まずは業務のムダとり

生産性向上の取り組みは、2015年に北陸新幹線が開通した後に始めた。新幹線開通を機に首都圏からの集客と売上高の増加が見込めるため、こういった取り組みは利用客が増加傾向の時に行うべきと考えた。

取り組みとしては、まず各部門の業務の棚卸しを行い、ムリ、ムダ、ムラを洗い出し、不要と思われる業務を減らしていくことから始めた。

例えば、夕食のレストランは宿泊人数に対して席数が少なめだったため、2回転制にし、利用客の食事開始時間と人数に合わせて細かいセッティングをするなど、準備に時間を要しており、従業員は食事開始の2時間前から仕事にかかっていた。

ところが、実際には利用客が時間通りに来なかったり、人数が同時に揃わないことも多く、準備をしても再度やり直しをするなど、ムダになってしまふことが多かった。そこで、夕食は一定の時間の中で利用客に自由に来ていただき、事前のセッティングはせず来店に合わせてその場で準備していくことにし

た。やってみると支障なく対応できたため、事前準備の2時間を削減することができた。料理も事前の作り置きを減らし利用客が来てから作ることにしたため、できたての料理を提供することができるようになり、利用客からの評判が上がった。

調理部門では、以前は勤務時間が1日11時間に達していたが、1日の業務を洗い出してみると、調理師以外でもできる器の出し入れなどに時間を使っていたことから、パートの活用などにより無駄な業務を減らすようにした。

また以前は、無断のキャンセルを防止するため、予約客に対して予約日直前に確認の電話をかけていたが、繋がるまでに回数を要することも多く、かなりの時間と手間を要していた。確認電話をしなくても予約客は来館するのではと考え、思い切って電話をやめてみたところ、それによって無断のキャンセルが出るようなことはなく、支障は出なかった。

このように、様々なムダをやめたことにより、作業時間は大幅に短縮できた。

## 従業員のマルチスキル化

次に従業員のマルチスキル化と、各部署の繁忙度に応じた細かいシフトの編成を行い、職場を超えて業務を行う仕組み作りを進めた。なお、グランディア

芳泉では、マルチタスクのタスクという言葉に、やらされ感があり、スキルという言葉の方が主体性があるという考えから、マルチスキルという言葉を使っている。

旅館では、時間によって利用客の流れは大体決まっている。チェックイン時はロビー・フロント周辺から客室へ。その後、夕食時には料亭・レストランに、チェックアウトの際は一斉にフロントに集中する。館内の従業員が複数の業務を覚えて、部署を移動して対応すれば、全体として限られた人数での運営が可能となる。そうした考え方から、従業員は現在の部署の業務の他に新たに他部署の業務を覚えて、お互いに忙しい時間帯に助けに入るようにした。

例えば、チェックインの時間帯にはレストランの従業員がフロント業務や案内業務を担当する。夕食時にはフロントの従業員がレストランで料理を運んだりする。宴会など利用客が多い時には、予約や営業、総務担当の従業員の他、施設保守に従事する管理部の従業員までも、料理の盛り付けや、宴会場の準備や後片付けなどを手伝うこともある。

グランディア芳泉では、どの従業員も平均3~4種類の業務をこなしており、最も多いのは7種類の業務をこなす入社2年目の従業員である。現場の仕事は、必ずしも難しい専門知識が必要というわけではないため、意欲があればたくさんの業務をこなす



盛り付けを手伝う他部署の従業員



宴会場準備を行う管理部の従業員

ことも可能である。

ただし、個人によってマルチスキル化に対応できる度合いは異なる。特に高齢者、バックヤード担当者は、新たな業務を覚えるのに抵抗を持つ場合もある。そうした人たちに、無理にマルチスキル化を押し付けるわけではなく、一つでもできる範囲で増やしてもらえればよいという考え方でやっている。

## 組織の見直し

利用客に接する業務としてフロント、レストラン、接客などがあり、上記のようにマルチスキル化を進めたが、これらの業務が以前は縦割りの組織であったため、柔軟なシフト編成が行いにくいという問題点があった。山口専務はマルチスキル化を進め、柔軟なシフトを組むために、これらを「サービス部」に統合することにした。統合後は同じ部ということで、管理職が全体の業務の量と流れ、必要な人員を俯瞰して効果的なシフトが組めるようになった。

シフトは、予約状況や客層などから、1週間前にはまず案を作り、2～3日前に天気予報などもふまえて詳細なものを作る。人によってできる業務範囲が違うので、個々の従業員についてよく把握しておくことが重要である。

複数業務を覚えるのは、現場のOJTが基本である。

OJTを通じてできる業務の種類を増やし、レベルを高めていく。OJTは毎週定期的を実施し、現場で手取り足取り教えている。

山口専務は、今は紙のマニュアルを使っているが、今後は動画のマニュアルを作ってよりわかりやすくしていきたいと考えている。

また、前提として新入社員は入社時の研修期間が3ヵ月あり、2週間ごとのローテーションで館内のすべての業務を経験しており、その際に基本的な内容は把握できるため、マルチスキル化も抵抗なく受け入れることができている。

## 活動を進めるリーダーの責任

山口専務は、「生産性向上の活動の業務のムリ・ムダ・ムラの排除や、マルチスキル化の推進に対して、以前からの旅館の仕事のやり方に慣れている一部の従業員の抵抗はあった。活動を成功させるには、経営者として最後までやり切るという気持ち、ぶれないビジョンとリーダーシップが重要だ。」と、リーダーとしての責任について語ってくれた。

当時の従業員に、口に出しては言わなかったけれど、「いやだったらやめてもらってもいい」というくらいの気持ちで活動を進めていたとのことである。

## 従業員の反応

今では、グランディア芳泉の従業員はマルチスキル化による勤務をスムーズにこなしている。特に入社3、4年目までの若手従業員は、最初からこの仕組みで働いているため、まったく違和感はないとのこと。例えば、フロントで接客した利用客に、夕食時にレストランで接客することもあるが、接する機会が増えると、決まった内容以外にいろいろな話ができて、利用客にも喜んでいただける。またチェックイン業務の際、夕食に関して細かいこと（食事の混雑時間、子供用の椅子はあるかなど）を聞かれても、レストランの仕事も把握しているので、スムーズに説明ができるとのこと、マルチスキル化が良い形で浸透してきている。

## 生産性向上の成果

生産性向上の取り組みの成果は、以下のようなものが挙げられる。

### ①総労働時間の減少と休日の増加

総労働時間が減少し、残業・拘束時間が減った。加えて、活動開始前は休日が月6日、繁忙月では月4

日程度であったのが、今は繁忙月でも月8日程度の休日は取得でき、年間休日が5日間の有休取得を含めて110日になった。

採用も順調で、毎年大卒から高卒まで4～6名の新卒を採用している。定着率もよく退職もほとんどない。

### ②エージェントのアンケート評価の向上

エージェント（リアル・ネット含む）のアンケート評価が、生産性向上の取り組みの開始前は4.0前後だったのが、今は4.5前後程度にまで上昇した。業務の効率化によって接客時間が増えたことで顧客満足度の向上を達成できた。

### ③会社の業績指標の向上

生産性向上によるサービス品質の向上が、業績面においても右肩上がりの成果に繋がっている。売上高は、生産性向上活動の開始前の2013年7月期から、直近の2019年7月期まで安定した増加基調を続け20%程度伸びている。また同じ時期の総消費単価は、20,453円から23,260円まで14%程度伸びており、売上高増加の主な要因となっている。



グランディア芳泉の従業員の皆さん

# 宿泊業における、人時生産性をはじめとするチェーンストアマネジメントシステムの構築と経営改革の推進

**POINT** 人時生産性 5,000 円、労働分配率 40%を目安に徹底したムダ取りによる生産性向上を推進した。加えてチェーンストア理論に基づく多施設化によるスケールメリットを確立。具体的には小規模から中規模の個性ある 8 施設を箱根全域に展開するが、個別の施設に厨房はなく、食事はすべてセントラルキッチンから供給され、プラン開発や予約管理は予約センターで一括して行っている。そのため、施設数が増えるほど食事や予約管理はスケールメリットが働き、それぞれの施設は接客と客室清掃に注力できるようになり、省人化されている。そして、箱根全域に 8 つの個性的な施設があるので、様々なニーズやシーンに対応でき、グループ全体での集客力を高めている。

## PROFILE

一の湯グループ(箱根温泉)

神奈川県足柄下郡箱根町塔ノ沢 90(本館)

従業員数：133 名

その他施設概要：セントラルキッチン、本部事務所に予約センター



### 取り組み内容

## チェーンストア理論に基づく業務効率化の推進

先代の小川晴也社長は ICT 企業勤務を経て経営者として旅館の事業運営に携わるようになったが、業務運営の効率が上がらず、赤字体質から脱却できないことに悩んでいた。そこで 1985 年にご縁がありペガサスクラブ代表者の渥美俊一氏に師事し、渥美氏のチェーンストア理論に基づき業務効率化を推進した。

旅館サービスに関する数々の作業について科学的に細分化し、業務の標準化を図り、生産工学的手法(Industrial Engineering 手法)により改善を重ねている。

業務の標準化とは、業務の最適化行動を調査と実験で確定し、正しい方法と手順を明示することにより、例外行動をなくし、誰が作業をしても結果は同じになる仕組みづくりのことである。

## 経営指標として「人時生産性」に着目

生産性向上に取り組むにあたり、経営指標として

「人時生産性」に着目した。人時生産性とは、社長から新入社員までを含めた社員一人 1 時間あたりの粗利益を意味する。

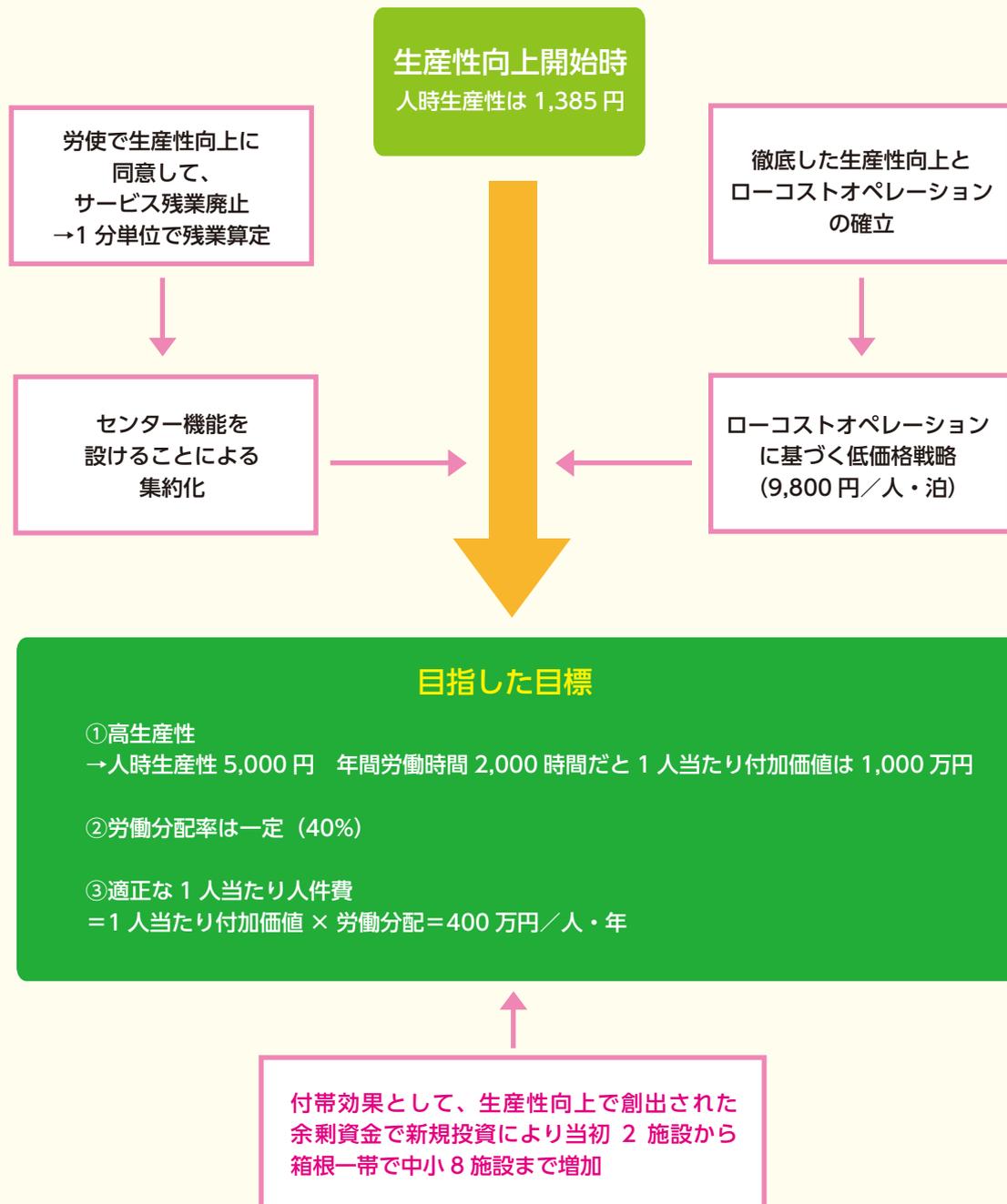
人時生産性を生産性の指標として採用した 1988 年は、最も低い週は 1,385 円であったが、人時生産性の目標を 5,000 円とした。これは、人時生産性の 40% を給与として支払い、年間労働時間 2,000 時間と想定した場合に、年収 400 万円とするために必要な数値であった。また、人時生産性の算出に際して、正確な労働時間が把握できるように 1 分単位で残業代を支払うことにした。そして労働時間を短くするために、ムダを徹底的に排除することを方針とした。

## 現場の知恵を出し合い生産性向上の取り組みを開始

人時生産性を 1 週間ごとに算出し、過去のデータと比べた。数字が落ちていけば、実際に仕事をしている現場中心に原因を検討・特定し、結果を部署などで共有し、改善を積み重ねていった。例えば、客室案内係や利用客の履物を出し入れする下足番は廃止。布団は宿泊客に敷いていただくようにし、シーツは扱いやすいボックスタイプに変更。担当業務の割り振りに柔軟性を与え、フロント係も配膳をする。また、教育訓練により業務効率向上にも取り組んだ。

こうした改善の“知恵”が仕事をしている当人たちから出てくるように促した。そのために、現場の社員自らが生産性を計測し、数字を自分事として受け止め、少しでも改善しようという自発的な行動を促した。

## 目指した目標、取り組み、効果のイメージ



### 一般大衆をターゲットとした低価格戦略

生産性向上に取り組み、赤字体質からの脱却が図られ、現有人員でより多くの利用客の受け入れが可能になったので、一人でも多くの方に利用していただくことを目的として 1987 年より宿泊業のチェーン化のビジョンを掲げ、低価格での宿泊サービスの提供に取り組んできた。

業務の効率化を図るためのマニュアル化を推進す

る一方で、老舗旅館の DNA であるおもてなしの心を従業員が実践することで顧客満足度を下げることなく収益を確保してきた。

そして、低価格での宿泊サービス提供のため、人時生産性を管理指標として、生産性向上を推進してきた。取り組みを重ねた結果、人時生産性が 5,000 円を超えたのは、本館が 2006 年、間接部門および宿泊施設含めた全体では 2007 年であった。

## ウィークリーマネジメントの確立

旅館業では週末に売上高が高くなるため、人時生産性と関連する指標を週単位で管理している。サービス残業をしないことを前提に、全従業員の労働時間を1分単位で計測するとともに、売上高や仕入高を集計し、労働生産性を算出している。水光熱費使用量、別注文料理数、日帰り入浴客数なども過去データと比較している。

生産性向上の取り組みの柱は、モデルワークスケジューリングの実践、センター機能による集約化、トレードオフによる提供価値の見直し、ICTシステムと人材育成などである。

## モデルワークスケジューリングの実践

品質および労働時間と生産性安定のために、一の湯がオリジナルに開発した人員配置やシフト管理を効率化するためのシステムで、予約客数に応じた人員数と労働時間を予め設定し、行うべき作業と設けるべき労働時間の平準化を目指している。

予め設定した労働時間と大きく乖離した場合は、その原因を追究し、改善することで、作業品質と生産性を向上させる行動が全社員に浸透している。

## センター機能を設けることによる集約化

チェーンストア理論に基づき、食品製造・予約管理・広告・設備・購買・業務システム・経理・総務・人事機能を集約している。これにより、各施設での作業の量と種類を大幅に削減している。

また、料理に関わる食材を一括で仕入れることでコストを圧縮している。そして、独自に開発したレシピをもとに大量生産することで品質の均一化を図っている。

## トレードオフによる提供価値の見直し

トレードオフの一例として、従来型の旅館では、従業員が夕食後に客室へ出向いて布団を敷き、朝食前に宿泊客を起こし、布団を畳むことを行っていたが、宿泊客によっては、夕食後に温泉に入っている間に無断で部屋に入られることを好まなかったり、朝食後に布

箱根一帯で趣きと泉質が異なる中小規模の旅館・ホテルを8施設展開

### 塔ノ沢 一の湯本館：

歌川広重の箱根七湯「塔の澤」にも描かれた歴史ある施設、部屋数 21 室(和室 20、和洋室 1)



### 仙石高原 大箱根一の湯：

愛犬と一緒に過ごせる施設、部屋数 14 室(洋室 4、和室 8、和洋室 2)



### 塔ノ沢 一の湯新館：

リーズナブルで居心地のよい施設、部屋数 20 室(和室 12、和洋室 8)



### 仙石原 品の木の湯 本棟/別邸：

露天風呂付き客室など、ラグジュアリー感が楽しめる施設、部屋数 40 室(和室 39、洋室 1)



### 姥子温泉 芦ノ湖一の湯：

和洋折衷で個性のある施設、部屋数 21 室(和室 18、洋室 3)

### ススキの原 一の湯 本館/別館：

全室露天風呂付で、ラグジュアリー感を楽しめる施設、部屋数 67 (和室 10、和洋室 57)

### 塔ノ沢 キャトルセゾン：

早川渓谷沿いに眺望が楽しめるホテル、部屋数 19 室(洋室 19)

### 箱根湯本 箱根路開雲：

元東京都職員共済組合の保養施設で、和室や和洋室、パリアフリールームなどバリエーションが豊富で、大人数での宴会やご家族三世代にも対応できる施設、部屋数 36 (和室 19、洋室 1、和洋室 16)

団でもう一眠りしたかったりする場合がある。

一の湯は、布団を清潔で楽に、宿泊客自身で好きなタイミングで敷いていただくために、オリジナルのシーツを開発した。シーツ購入費用は掛かったが、一の湯にとっては省力化の実現になったと同時に、宿泊客のプライベートを阻害することがなくなり、両者にとって良い結果となった。

## 生産性を下支えする社内 ICT システム

旅館業にとって ICT の活用は不可欠である。宿泊施設のオンライン販売額は増加傾向にあるが、一の湯はいち早く ICT 化に取り組んできた結果、宿泊予約の約 7 割はオンラインでの申込みとなっている。

オンラインで申込みされた予約情報は基幹システムに取り込まれ、客室管理・顧客管理・フロント会計業務まで一元管理できるシステムを構築している。

## サービスには欠かすことのできない人材対策

業務の標準化を図り、作業ごとの負担を明確にすることで、高齢スタッフでも分担可能な作業が明確になった。地域の高齢者の雇用促進にも貢献しており、最高齢パートタイマーは 81 歳である。

社員教育面では、チェーンストア理論を体系的に習得することを目指している。また、業務の習得は標準業務手順書をクラウドサービス上に移行し、利便性を上げるとともに、習得状況の管理を行っている。

標準的なキャリアプランは以下のとおりであり、計画的に教育を実行している。

- 20 歳代で Operation (現場作業) を修得し、社内資格試験に合格することを目指す。
- 30 歳代で Control (計画通りに数字を動かす能力) と Manage (思い通りに指導できる能力) を学ぶ。
- 40 歳代以降で各分野のスペシャリストとして思う存分に実力を発揮できる力を身につける。

一の湯では、長期にわたり完全週休二日 (変則)、有給取得率向上、サービス残業の廃止などの労働環境の改善に取り組んできた。有給取得率はまだ 100% に至っていないが、管理職も含めて有給取得率は向上している。

## 外国人観光客の受け入れ

一の湯では、2020 年までに訪日外国人観光客を 4,000 万人にするという政府目標に貢献できるよう、

積極的に外国人観光客を受け入れてきた。コミュニケーション対応として、各施設のフロントでは英語対応を可能にしている。

時間帯などにより英語対応が困難な状況であっても、隣接する一の湯施設のフロントや全施設の予約管理機能を司る「一の湯総合予約センター」に英語対応できる従業員を常駐させることで、各施設への外国人観光客の対応を可能にしている。

また、公式 Web サイトの FAQ のアクセス解析を行い、お客様が本当に知りたい情報発信ができていないかの効果測定を行い改善することで、利便性向上を図っている。

さらに公式サイトをはじめ、パンフレット、客室のインフォメーションブック、チェックイン時に顧客へ配布する案内や館内表示を英語版で作成している。

このほかにも、箱根の温泉旅館固有の体験を気軽にさせていただきため、100 年続く箱根湯本の芸能組合の芸者衆による三味線の音色に合わせた唄や踊り、お座敷遊びを体験できる「芸者・芸能プラン」や、気軽に楽しむことができる「折り紙」や「寄木細工」体験プランなどを提供している。

## 生産性向上の付帯効果として、箱根全域で展開されるドミナント戦略

ドミナント戦略とは、チェーンストアが地域を絞って集中的に出店する経営戦略である。同一商圈内で市場占有率を向上させて地域での優越的な地位の確立を目指す経営手法である。生産性向上により創出された余剰資金の一部を新規投資に振り向けて、生産性向上の取り組みを始めた時点では本館含めて 2 施設だったものが、現時点では中小施設で 8 施設を箱根全域で展開している。

宿泊業の場合、業務改善の工夫なしに中小規模の施設を増やしても、スケールメリットが働かず、生産性は向上しない。一の湯においては、セントラルキッチンと予約センターなどの本部機能の強化によりスケールメリットを生み出している。セントラルキッチンで食事は一括して調理・配送することで、各施設においては厨房専任スタッフは存在せず、少人数でのオペレーションが実現できている。また予約センターが全施設のプランの企画および集客を担うことで、各施設は予約された利用客の受け入れに専念できる状態になっている。

## 宿泊業の前例にとらわれない、現場の第一線社員を巻き込んだ継続的な改善の推進

**POINT** 製造業など生産性の高い他業種を参考に、全社一丸となって改善を推進してきた。厨房から宴会場の裏側まで、壁を抜いて裏動線を確保してローラーコンベアを通すなど、宿泊業の前例にとらわれない改善を推進している。また、従業員を大切にしており、従業員の育成・成長の機会を設けることで、大胆な改善の推進にも大きく寄与している。

### PROFILE

湯元館(おごと温泉)

滋賀県大津市苗鹿 2-30-7

客室数：69室  
(内 はなれ葎蘆葦(カロイ)10室)  
従業員数：148名



### 取り組み内容

#### 旅館存続の危機感と継続的な改善活動への取り組み

館主である針谷了会長は、大学1年生の夏休みに、先代の父親から倒産の危機を伝えられた。過剰な設備投資により資金繰りがひっ迫する中、学生ながら毎月のように銀行を訪問し、継続的な支援を取り付け続けた。加えて、大学に通いながら、集客のためにエージェントへの営業活動も続けた。そして大学を卒業して2年ほど経過してから、1976年に経営を受け継いだ。旅館存続の危機に直面したことで、それから40年以上にわたり、現場の第一線社員を巻き込んだ継続的な改善を推進し続けている。

#### 現場の社員を支えるICT化、機械化など先端テクノロジーの活用

業務効率を高めるとともに社員の単純作業の負担を減らし、サービス品質や顧客価値の向上に繋がる業務に力を入れられるような仕組みを構築している。

##### ①情報共有

- 顧客情報管理システム(予約情報・顧客特性・会計情報の管理)の活用による各部署(調理・配膳・フロント・サービススタッフ)への顧客情

報の共有。システムは2016年から稼働しており、アレルギーやリピーター情報など、顧客情報の管理と共有により、個別性に配慮した接客が可能となっている。

- オーダーエントリーシステムにより、食事処におけるドリンクオーダー等の出数情報・会計情報を、顧客情報管理システムで管理し、業務効率化を図っている。
- CTI(Computer Telephony Integration)により電話対応中の顧客の情報をPC画面に表示。常連客への電話対応の質を高めている。
- デジタルサイネージを活用し、各食事処に利用客名を自動で表示。顧客情報管理システムと連動。2018年10月に一部で試験導入後、2019年9月より全館に導入。転記業務廃止による業務効率化と間違いのない顧客誘導を可能としている。



デジタルサイネージ

- グループウェア(情報共有のためのソフトウェア)の活用による館内施設や貸出品の予約管理と情報共有を実施している。
- 接客スタッフがインカムを身に着け情報を共有。

## ②作業の効率化

- ローラーコンベアによる、「調理場から各宴会場への料理の運搬」と、「各宴会場から調理場への下膳の運搬」により、重労働の軽減と移動時間の削減を実施。階をまたがる垂直移動を 1995 年、3 階宴会場での水平移動を 1999 年に実施している。
- 食器洗浄機およびグラス専用洗浄機の導入。グラスはラックに入れたまま下膳→洗浄→片付けが可能となり食器係や食事提供をするスタッフの業務効率化が図られている。
- AGV（自動搬送車、Auto Guided Vehicle）をシャープ株式会社との合同開発により、グループ旅館の湯の宿 木もれびに導入・運用している。人の運搬業務の減少に貢献している。

### ローラーコンベア(厨房から宴会場裏まで)



### AGV(自動搬送車)



## 社員のモチベーションアップ ～人材への投資や活用～

社員のモチベーションアップに繋がる人材への投資や活用も可能な限り推進している。取り組み内容は以下のとおりである。

### ①外国人スタッフの雇用・活用(正社員)

#### ～インバウンド比率の増加対応～

海外からの利用客へのきめの細かいサービスが可能としている。

- 中国人 3 名  
(サービス 1 名・フロント 1 名・経理 1 名)
- インドネシア人 1 名(配膳)
- 韓国人 4 名  
(サービス 2 名・フロント 1 名・予約 1 名)

### ②育成とモチベーションアップに繋がる人材への投資

- 資格取得・研修補助制度を設け、全社員の自発的な学びを会社として応援している。旅館運営に必須な保全関係の管理者・取扱者や調理関係の免許に加えて、サービス能力を高めるための様々な資格・検定、国際化に対応する語学能力の資格検定、事務能力の向上に必要な経理関係やパソコンなど多岐にわたり社員の資格取得を費用面で支援している。
- 会社の一体感を高めながら、全社員の意識を合わせるためにグループ旅館の全社員を集め、経営方針発表会・全社員研修・大懇親会を年に一回、開催している。
- 経営理念に沿って活躍した社員への表彰(賞状と褒賞金)を実施している。

### ③働き方改革の推進と社員の定着促進に向けた労働環境の整備と充実

- 社員用福利厚生施設を設け、社員のリラクゼーションスペースや社員専用食堂を完備(2018 年開設)した。
- 社員寮を全 8 棟設け、世間相場よりも安価にて提供している(全室 Wi-Fi 完備)。
- バースデーカード(誕生日を迎えた社員に専用のカードを贈る制度。対象者には、カードと共にカード 1 枚当たり 100 円のお祝い金が支給される)を設置している。
- ありがとうカード(感謝を専用カードに記入し伝えると、カードと共に枚数×100 円をもらった人、記入者に支給。記入者は上限 10 枚)を設置している。

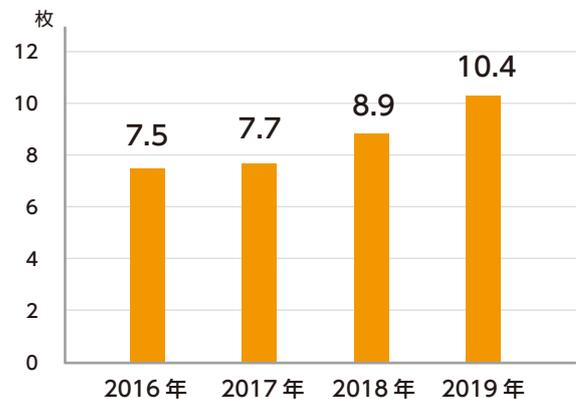
●人間関係がよい職場の方が定着率も生産性も高いと考え、リフレッシュ補助制度(食事や飲み会の補助制度)により1人当たり1,500円まで補助している。

#### ④モチベーションアップに繋がる社員を巻き込んだ改善活動の取り組み

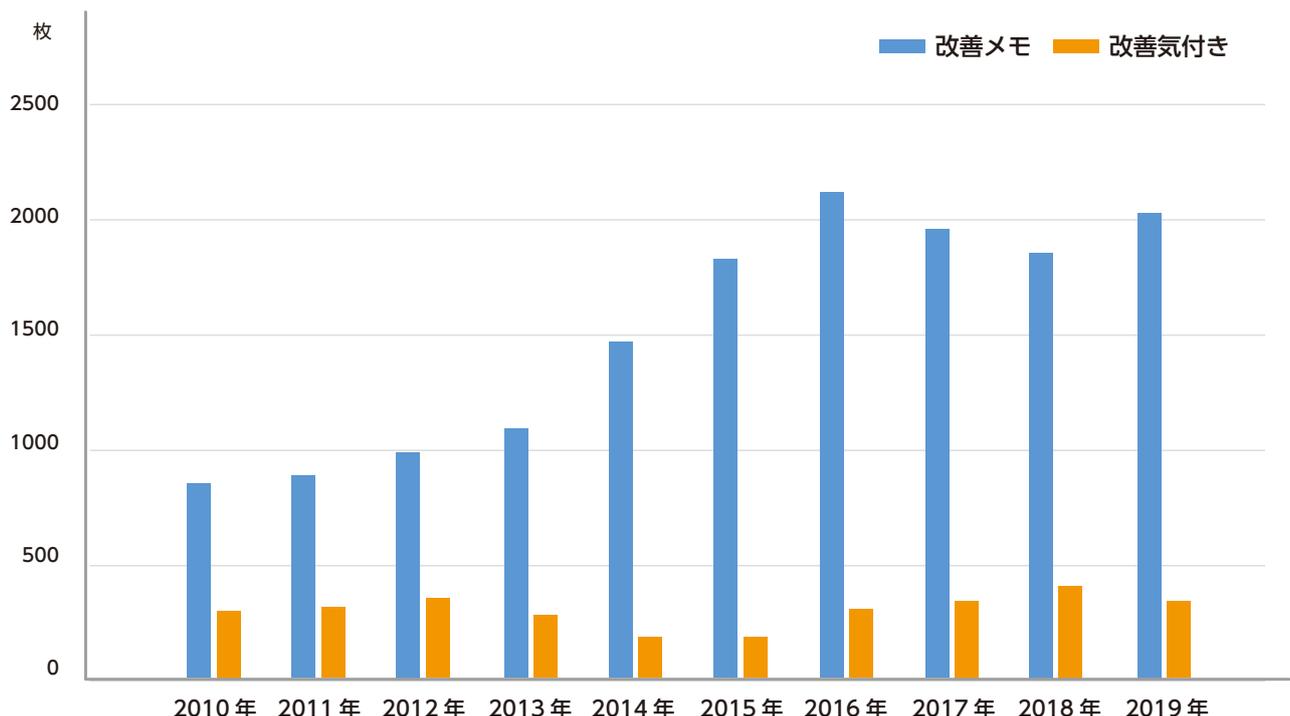
●改善メモ・・・実施の可否が現場で判断でき、専用紙にて既に実施済みである改善の事後報告をすることで、奨励金1枚400円が支給される。例えば、宴会予約では人数が多すぎて自施設の宴会場では受けきれない場合にはお断りしていたが、社員が自主的に宴会予約に関するグループ基本情報を一覧化して、グループ内他施設への紹介や誘導を促すことや、予約情報共有化のために業務用にスマートフォンやタブレットが配布されていることに合わせて、現場サイドで主体的に紙のマニュアルの動画化を行うなど、上司からの指示・命令がなくとも、現場で裁量できることは現場で裁量し、改善し、報告することが日常化されている。そして、それらの取り組み情報はグループ各施設の所属長に共有化され、優れた改善メモは表彰される。

●改善の気付き・・・実施の可否が現場で判断できないもので、現場での気付きとして改善の具体的な提案をすると、奨励金1枚200円を支給している。改善の気付きは、毎月経営会議で採用の可否が検討され、優れた改善の気付きは表彰される。例えば、子供がいるような宴会では乾杯酒がないため、追加オーダーとしてソフトドリンクを持っていくまで宴会が始まらないことがあったため、子供向けにあらかじめ乾杯用ジュースをつけてはどうかと提案。こういった提案は、現場ならではの気付きであり、多少費用が増加してもそれを上回る顧客満足を得られる事例として採用されている。

#### 一人当たり改善提案件数推移



#### 改善提案件数推移(総数)



※提案件数は増加傾向にある。現場レベルの改善提案が顧客満足の継続的な向上に寄与していると考えている。

## 生産性向上の成果

### ① 労働生産性(一人当たり付加価値)の向上

一般社団法人日本旅館協会の令和元年度（平成 30 年度財務諸表より）営業状況等統計調査では、労働生産性に関して、31 室以上の中規模旅館の平均値は 607 万円、100 室以上の大規模旅館では 813 万円であるが、湯元館は中規模旅館ながら、2019 年 7 月決算では大規模旅館平均値を上回る 816 万円となっている。

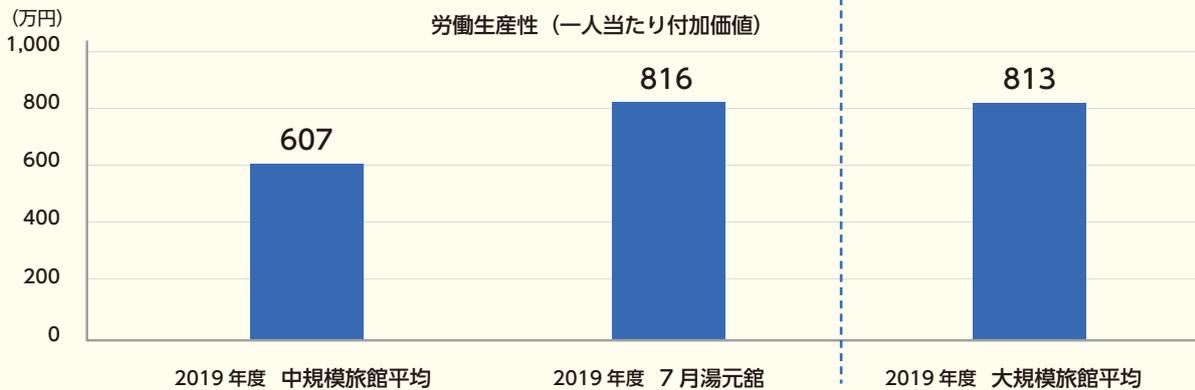
### ② 初任給アップ

生産性の高さを給与に反映して、湯元館の 2020 年卒初任給は、サービススタッフ高卒 23 万円、調理高卒 21 万円、フロント高卒 21 万円、大卒 23 万円と滋賀県だけでなく、全国的に極めて高い水準にあり、県内外から優秀な人材の確保に寄与している。

### ③ 口コミアンケート点数の推移

2019 年時点の OTA のアンケートは 4.6 以上と高い評価を得ている。

#### 一人当たり付加価値の水準



出典：「令和元年度（平成 30 年度財務諸表より）営業状況等統計調査」一般社団法人 日本旅館協会を参照

#### 湯元館と滋賀県行政職の職種別初任給の水準

職種	初任給
湯元館 フロント・調理 (高卒)	210,000 円
湯元館 フロント (大卒)	230,000 円
湯元館 サービススタッフ (高卒)	230,000 円

職種	初任給
滋賀県行政職 (高卒)	151,500 円
滋賀県行政職 (大卒)	185,800 円

#### OTA の A 社と B 社の口コミアンケート点数推移

総合点 平均値	OTA A 社			OTA B 社		
	2017 年	2018 年	2019 年	2017 年	2018 年	2019 年
湯元館	4.4	4.4	4.6	4.3	4.5	4.6

# 高付加価値化とICTを活用した経営で生産性の5倍化を実現

**POINT** 鶴巻温泉の元湯 陣屋はリーマンショック後の業績悪化から立ち直るため、経営改善に取り組んできた。料理の質を上げ、客単価を高めながら収益の向上を図った。一方で、旅館業務機能に特化した情報システム(陣屋コネクト)を自ら開発するとともに、ICTを基盤としたオペレーション改革に取り組み業務効率化を図った。その結果、従業員数が従来の3分の1(2009年120名→2018年42名)の体制で、売上高を2.1倍(2009年2億9,000万円→2018年6億1,400万円)にアップすることができ、生産性(付加価値額÷従業員数)を5倍(2009年200万円→2018年1,000万円)に向上することができた。

## PROFILE

元湯 陣屋(鶴巻温泉)

神奈川県秦野市鶴巻北2-8-24

客室数: 18室  
(レストラン・宴会場 6会場)  
従業員数: 42人



## 取り組み内容

### 高付加価値戦略への転換

2009年当時陣屋は、リーマンショックによる経済停滞の影響を受け、宿泊料金は9,800円〜と大きく低下し(2005年の宿泊料金13,900円〜)、業績も悪化していた。同年10月に、現代表取締役・女将である宮崎知子氏は夫とともに、存続の危機に直面していた陣屋を継承し、そこから経営改革が始まった。

陣屋は、敷地が1万坪の広さがあるにも関わらず、客室数は20室であった。当時の客室単価のままでは、稼働率をいくら高めても損益分岐点を上回る売上を確保することは難しかった。そこで、経営改善を図るためには、客単価アップが必要であると判断し、2015年に一泊二食30,000円を目標として設定し、高付加価値戦略へ転換した。

高付加価値化のために始めたのが料理の品質向上の取り組みである。2009年当時は、1,980円〜6,800円の料理がメインの価格帯であった。高単価を目指し、高品質料理の研究やチャレンジ試食会などに取り組み、高価格な会席料理を次々と開発していった。一方で、安かろう悪かろうの団体向け料理の提供をやめた。こうした料理メニューの全面的な見直しによって、客単価は次第に上がっていった。

高付加価値化戦略が成功するためには、これまでよりも単価の高くなった商品サービスを購入するターゲット顧客層が存在することが条件となる。陣屋は首都圏郊外に立地し、東京都心から電車で1時間程度の距離である。首都圏には高付加価値商品

高付加価値化戦略が成功するためには、これまでよりも単価の高くなった商品サービスを購入するターゲット顧客層が存在することが条件となる。陣屋は首都圏郊外に立地し、東京都心から電車で1時間程度の距離である。首都圏には高付加価値商品

## 情報化の業務範囲



サービスの買い手である富裕層や法人客が多いことも推定された。これによって、ターゲット層に対して高付加価値商品サービスを訴求することができ、優良な顧客を獲得することができたと考えられる。

高付加価値化戦略のもう一つの成功要因としては、顧客の期待に合った価値提供ができるかということである。当たり前のことであるが、客単価が上がれば商品サービスに対する顧客の期待も高くなる。料理の質は当然ながら、食事をする場の雰囲気やおもてなしの質なども顧客の期待に含まれる。幸い、陣屋は広い日本庭園と日本建築の建物の資源を保有していた。これらの資源は、高級会席料理を味わう場として顧客価値を高めることになる。さらに首都圏は地価が高いことから、このような資源は希少性がある。陣屋のような広大な日本庭園の中で会席料理を味わえる場合は、首都圏には少ない。そのことが、商品サービスの差別化要因となり、高価格設定に優位に働いていると考えられる。

#### 客単価の推移



### 宿泊業に特化した情報システムを自ら開発し業務効率化を推進

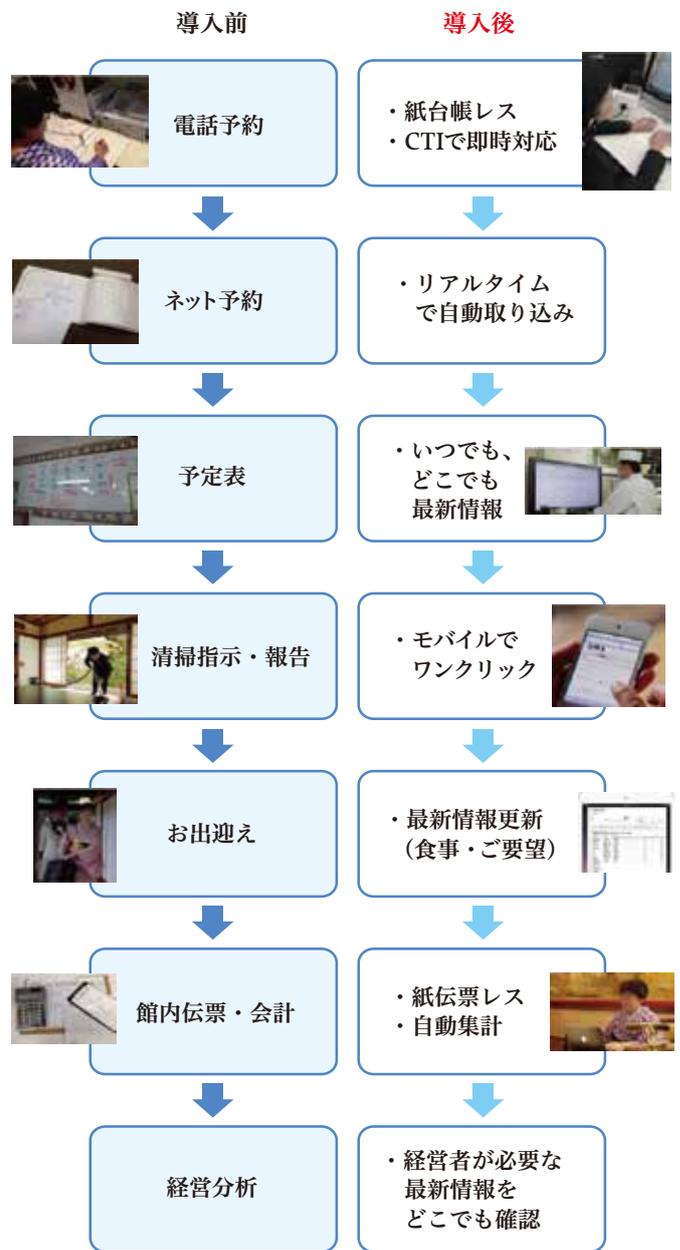
2009年10月に経営を継承する際に、経営改善方針を決定した。①情報の「見える化」、②PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）の高速化、③情報は持つだけでなく活用させる、④仕事を効率化し、顧客との会話と接点を増やす、の4点である。この経営改善方針を実現するためには、旅館経営を支える基幹システムの導入が必要と判断し、市販されているシステムの選定を行った。しかしながら、当時市販されていたホテル・旅館向け基幹システムには経営改善方針の要件を満たすものが存在しなかった。そこで、宿泊業に特化したクラウド型基幹システム「陣屋コネク」を独自に開発した。

陣屋は、SNS機能、予約管理、顧客管理、設備管理、勤怠管理、会計管理、売上管理などの旅館業務機能全般を自動化し、業務効率を向上させることで経営改善を促進することができた。

女将の宮崎氏は、「情報システム導入で成功している施設は、経営者が自ら率先して情報システムを活用し、PDCAサイクルを回している」という。陣屋で

は、日々更新される鮮度の高い情報を用いて、迅速かつ的確なPDCAサイクルを実施することで、経営を望ましい方向に導いている。

#### 情報化による業務改善点の例



### IoT(モノのインターネット)を活用した業務改善

陣屋では、IoTを活用した業務効率化の取り組みを進めている。ここではIoTの活用例を紹介する。

#### ●風呂の管理の自動化

IoTで大浴場の温度・水位・入浴者数を自動監視している。また、人のアクションが必要な場合に指示を文字情報として自動表示し、かつ音声認識アプリにて告知する。これによって、人が定期巡回するための業務工数が削減できる。

## ●誰でも名ドアパーソン

有能なドアパーソンは、多数の常連客の顔や名前を記憶し、対応することができるといわれている。しかし、そのような人材を育成するのは長期間を要するとともに、誰でもできるわけではない。そこで考えたのが自動車ナンバーの自動認識システムの導入である。常連客の自動車ナンバーを予めシステムに登録しておく。監視カメラで自動車ナンバーを自動認識し、システムの情報と照合する。それによって、自動車で来館された顧客の名前が従業員の端末に表示される。従業員は、端末に表示されたお名前を呼称しお出迎えするといった仕組みである。IoTのおかげで、誰でもベテランドアパーソン並みの接客ができるので、接客品質を向上することができた。

## ●音声認識技術を活用した情報伝達

宿泊施設では館内における従業員間の情報手段として、インカムを活用している場合が多い。インカムは音声による情報伝達手段のため、情報を聞き漏らしたり、記録が残らないため再確認ができないなどの弱点がある。そこで、音声認識技術を活用し、インカムの音声情報を文字に変換し各自の端末に表示するようにした。音声の情報が文字情報として端末に残るので目で見て再確認することができ、情報伝達の確実性が増す。これによって、スムーズで漏れの無い顧客対応ができるようになった。

## マルチタスク化で少人数体制によるオペレーションの実現

陣屋の業務分担は調理部門と接客部門からなっ

おり、一般の施設のように機能別に細分化された組織体制をとっていない。接客部門は、調理業務以外の業務をすべて担当するマルチタスク体制をとっている。客室数が18室で従業員40人規模の組織であり、機能を細分化するとより多くの人員が必要になるとともに、業務効率を悪化させることになる。

マルチタスク化は次のような効果が期待できる。

- ①業務機能別に人を固定にしないため少人数での運営が可能
- ②日々の稼働率の変動に対して柔軟な業務分担が可能
- ③全ての業務を担当できるので顧客のリクエストに各自が即座に対応可能
- ④スタッフの知識・経験・意識がアップするため人材育成のスピードと質の向上

などである。

陣屋は経営改善前と比較し、現在は3分の1の従業員で運営できており、マルチタスク化による効果が大きいことがわかる。

## 情報共有と分権化で指示待ちからの脱却

宿泊業では、予約係→フロント→接客係→清掃係といった順番で情報が流れる。情報の上流部門は下流部門に対して、情報に基づき業務指示をする。一方で、下流部門では業務指示を待ってから仕事を行う。情報の流れのコントロールと業務指示が、オペレーションの効率性と品質に影響を与える。例えば、業務指示の漏れや遅延などが発生すると、業務の停止や遅延をもたらすことになる。

これに対して陣屋では情報の共有化を進め、全て

## IoTを活用した業務改善のイメージ



## 共有情報に基づく自立的なマルチタスク運営



の従業員が情報にアクセスできるようになっている。従業員は業務に必要な情報を自ら検索し、それに基づいて業務を行うことが求められている。情報共有化と分権化により各従業員が管理職等からの指示を待つのではなく、自発的に情報を見て判断して行動するようになり、従業員の自立性を促進する。従業員が自ら考え行動するので、複雑なマルチタスク運営が効果的に実現できることになる。それにより、従業員の士気が高まるとともに、仕事を通じて人が育つ環境となっている。

## 営業とサービス施行の一体化による接客品質の向上

陣屋では組織に営業部門はなく、接客係が営業も兼ねている。接客係が法人客へ営業に行くこともあり、営業予約と施行の一体化を図っている。営業とサービス施行の一体化は、顧客と接客係の接点により密接になり、関係性が強化されることになる。顧客との関係性が強まれば、固定客が増加し営業の成果を高めることができる。また、顧客との接点を通じて期待や要望を聞く機会が増えるため、より顧客の好みを理解することができる。好みに合ったサービスを提供するとともに、気配りやおもてなしを行うことによって、顧客満足の向上が期待できる。

営業と施行の一体化によって、接客係は集客に対しても興味をもって行動しており、それが業績貢献や生産性向上に繋がっている。

## 顧客情報の共有化と全館一体となったおもてなし

陣屋では、営業や接客時に把握した顧客情報をシステムに入力し、全従業員で共有するとともに、サービス提供時にこの情報を活用している。例えば、顧客が食事を残された時は、接客係がお品書きの紙にそ

の状況をその場で直接記入し、情報システムに顧客情報として登録する。この情報を次回サービス提供時に活用するといったことが、接客係によって実践されている。

常連客の好みを理解し、それに合った接客サービスを行うことは、多くの宿泊施設で行われている。しかし、常連客に関する情報は個人的に管理され、対応できる人が限られている場合が多い。陣屋は、情報システムにより共有された顧客情報を活用し、個人単独ではなく全館一体となったおもてなしを行うことで、顧客の期待と合致したサービスの提供に取り組んでいる。

## 働き方改革の実現と離職率の改善

宿泊業界は年中無休で運営している施設も多く、従業員の年間休日数も他業種と比較して少ない傾向にあり、宿泊業界への就業意欲を阻害する要因となっている。また、現在は人手不足の時代であり、従業員の採用がますます困難になっている。

陣屋では数年前より、休館日を設定し働き方改革に取り組んでいる。休館日がない時代は、女将自身も無休で働くことに疲れ、休みたいと思っていたそうである。従業員の満足度を高めるためにも、休日を増やすことが必要と考え、2014年2月から毎週火曜日と水曜日を休館日とする週休2日制を導入した。さらに、2016年1月からは月曜日、火曜日、水曜日の3日間を休館日として週休3日制を導入した。また、勤務シフトについては、中抜け勤務なしの2交代制を実施している。

休館日を設けることは、売上減少による業績悪化のリスクを伴う。そのため、休館日を設けたいと考えても躊躇することがあるだろう。陣屋では、もともと稼働率の低い日を選択し、休んでも売上減少のリスクが少ないと判断した。この判断が功を奏し、稼働日数が減ったことで、光熱費やパート従業員の人件費等の経費を削減することができた。高付加価値化の推進により客単価アップを図っていたため、毎週定期的に休みをとることによる売上減少の影響を相殺することができた。年間稼働日数の削減と相まって、ICT活用とオペレーション改革を推進してきたこともあり、少人数体制の運営が可能となった。

週休3日制の導入とともに、有給休暇の完全消化も推進しており、こうした働き方改革の取り組みの結果、従業員の離職率は30%から3%へと大きく改善された。

# 老舗の大規模旅館におけるAI・BI・MA・データ活用によるおもてなし革新

**POINT** 2011年頃までは団体客の集客が厳しくなり、個人客に向けた取り組みが大きな課題であった。個人客の取り込みに際して、大規模旅館であるため幅広い顧客ニーズに対応した情報発信と顧客対応が必要となる。個人客の属性や区分に応じて、情報発信や顧客対応をきめ細かく行うには、人手で行うのは困難であり、AI(Artificial Intelligence、人工知能)、BI(Business Intelligence、ビジネス・インテリジェンス)やMA(Marketing Automation、マーケティング・オートメーション)などの情報技術を活用することが必要となる。本事例は、老舗の大規模旅館が情報技術を活用して、幅広い層の顧客ニーズにきめ細かな対応を図り、集客力を向上させた取り組みである。

## PROFILE

ホテルおかだ(箱根湯本温泉)

神奈川県足柄下郡箱根町湯本茶屋191

客室数：122室  
(洋室8、和室60、和洋室54)  
従業員数：約130名



### 取り組み内容

#### 環境認識と経営課題1： 団体客主体の客数至上主義

インターネットの普及により、オンライン予約シェアが2007年では3%だったものが2018年には45%まで増加した。合わせてOTAおよび自社ホームページ経由の予約も増加した。

団体客に頼る多くの大規模旅館がそうであったように、ホテルおかだも大規模旅館として客数確保を最優先事項と考え、単価を落としてでも客数確保に取り組んでいた。その結果、客数は確保できたものの、単価が下がり、経費節減とロコミの改善で従業員は疲弊するという悪循環に陥っていた。

客室は5名以上1室が基本と団体客向けに作られていたこともあり、客数の確保にこだわっていた。

また、団体客はアルコールをたくさん飲み、二次会にも行き、さらにお土産を買うため、付帯売り上げで客室単価も上がる。個人客を相手に2名1室13,000円で集客するならば、客室単価は26,000円。これに対し、団体客を5名1室8,000円で集客すれば、客室単価は40,000円になる。単価は安くとも団体客を相手にした方が利益に繋がると考えていた。

しかしながら、重視していた収益指標である償却前営業利益が下がり続け、「集客≒利益」という経験則は、データもなく検証できていなかった。当時の営業報告書は、手作業で作成するため、結果を出力するまでに時間がかかる上に、定量的なデータなどの情報が少なく、議論は経験からの推論に陥る傾向にあった。

#### 課題解決に向けた AI・データ活用の取り組み

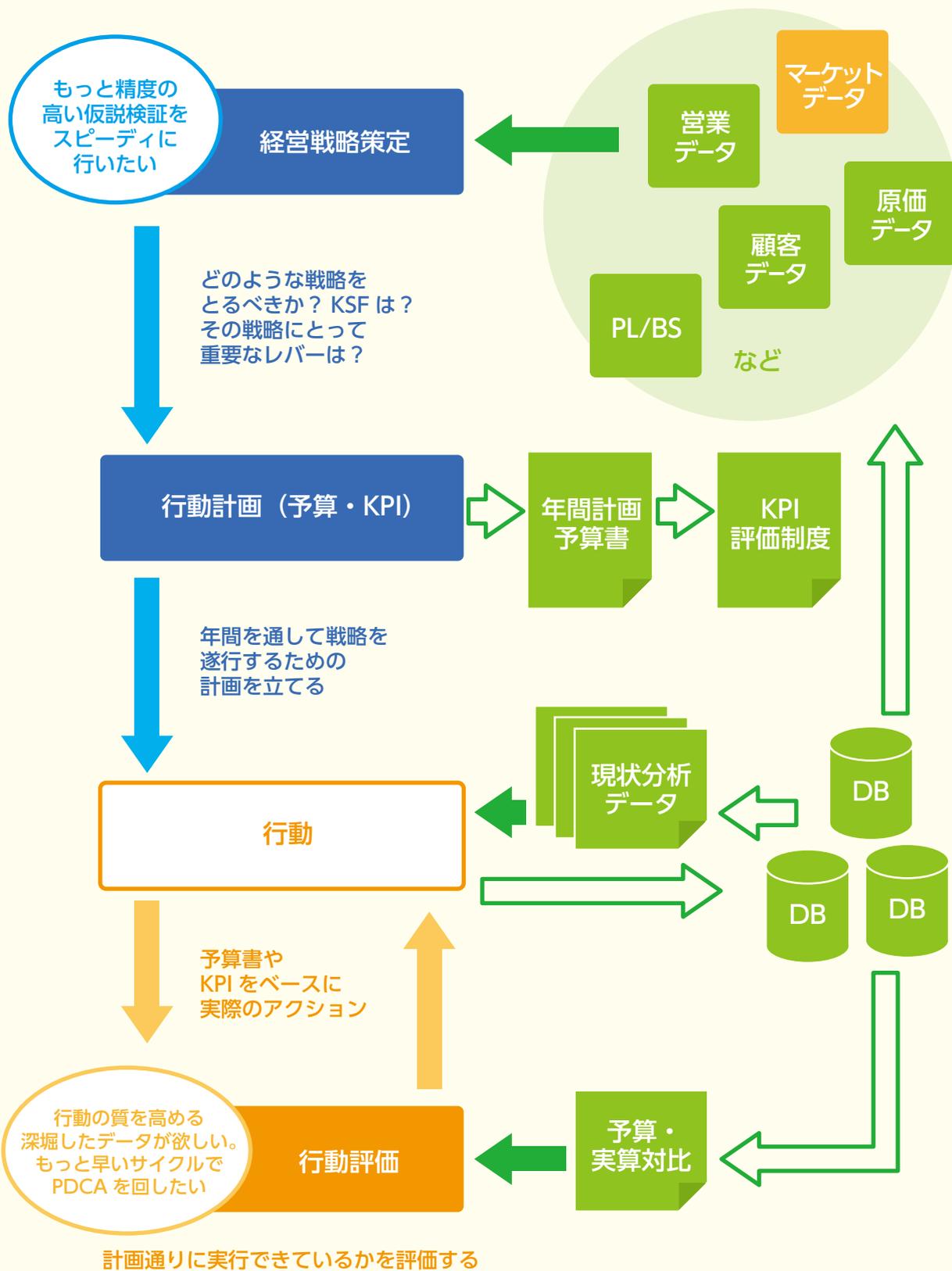
日本を代表するICT企業のシステムエンジニアの経験を経て入社した原洋平取締役営業部長が、AIやデータ活用に基づく生産性向上の推進をリードした。経営戦略に基づく予算編成と行動計画の策定、それらを活用したPDCAサイクルを回すための取り組みを試行し始めた。

まずは経営の意思決定のためPMS(Property Management System、宿泊管理システム)の履歴だけでなく、顧客属性、顧客満足度、営業活動などの各種の活動データを統合して分析することに着手し、これまで取得していなかった情報はゼロから蓄積を開始した。

また、データ分析の効率化と活用のために、各種データを統合的に扱えるBI(ビジネス・インテリジェンス)ツールを導入した。そして、データの蓄積により、従来見えていなかった客層ごとの予約リードタイムやリピート動向をはじめとした、顧客の動きや傾向が分かるようになった。

## ホテルおかだの ICT を活用した PDCA サイクル

①マーケットデータや営業データ、顧客データ、原価データなどのデータを活用して、経営戦略を策定。②策定した経営戦略をもとに、行動計画を作成。③行動計画をもとに、アクション(行動)を起こし、PDCA サイクルを回していく。



※KSF→Key Success Factor (重要成功要因)  
 KPI→Key Performance Indicator (重要業績指標)  
 DB→Data Base(データベース)

## ホテルおかだのデータ分析の進化

必然と増えてくる!!

暗黒の時代

報告のための資料



CSV から頑張って  
レポート作成

可視化

状況の正確な把握



Excel マクロで  
プログラムレポート

方向性

戦略に活かす分析



セルフサービス BI

自立的活動

担当者が使い、  
日々の行動の質の向上



BI システムの  
クラウド化と自動化

※CSV→PMS から出力されるデータで、エクセルで活用が可能となる

## 環境認識と経営課題 2 : オンライン化による予約件数の増加と キャンセル率の上昇

個人客化で予約件数が 10 年間で 60% 増加し、キャンセル率は 29% から 40% に増加した。このことにより引き起こされた問題は、①オンライン予約件数の増加による作業量負荷増（予約処理・キャンセル電話、メール対応など）、②予約対応時間外の顧

客への対応が充分にできていない（42% が予約センター対応時間外）、③顧客層の多様化（外国人も増加）により、利用客からの問い合わせも多様化した。

このままいくと、オペレーションは複雑化するが、顧客満足度を上げられるのかが大きな問題となるので、ホテルおかだは大規模旅館として、情報技術を活用してたくさんの顧客に高級旅館並みのきめの細かいサービスを提供したいと考えた。

予約件数のうちの決定件数とキャンセル件数、キャンセル率の推移

■ 決定件数 ■ キャンセル件数 ○ キャンセル率



※決定件数とキャンセル件数を足したものが予約件数。

## MA(マーケティング・オートメーション)を用いたホームページとメールによるコミュニケーション改善、およびAIによるFAQの改善

現在、ホテルおかだでは、予約前、予約後の顧客に対しきめ細やかな情報提供をオンラインで行うために、ホームページ、FAQ、メール等の接点の強化を実施している。

メールでは、予約後の顧客に対し、予約確認やキャンセルポリシーの明示以外に、観光情報の提供等で接点を増やし、宿泊日が近づくと確認メールを送信。こうした対策でキャンセル率の上昇を抑えるとともに、キャンセルを早期に把握することでリカバリーが可能になり、機会損失が減少した。

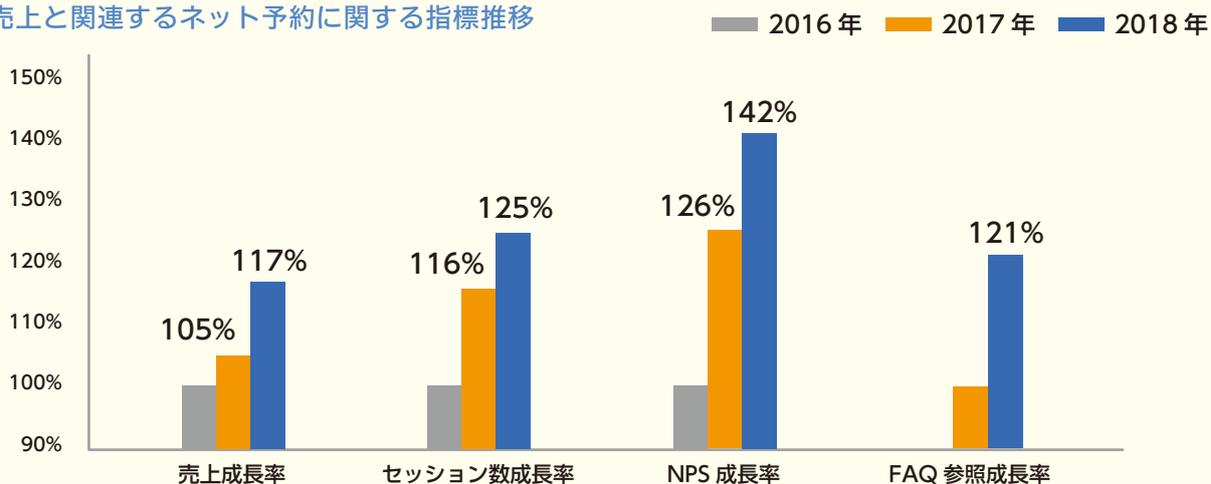
これらの改善はデータ分析に基づき計画・実行・検証・改善されている。更に、取り組みの中から長期間のリピーターの存在が分かってきた。赤ちゃんの

頃、友達との旅、会社での利用など、人生の様々なステージで来訪の機会があるため、顧客との適切なコミュニケーションを図ることで、個人のライフステージを通じて再訪を促すことを目指している。

## 生産性向上の成果

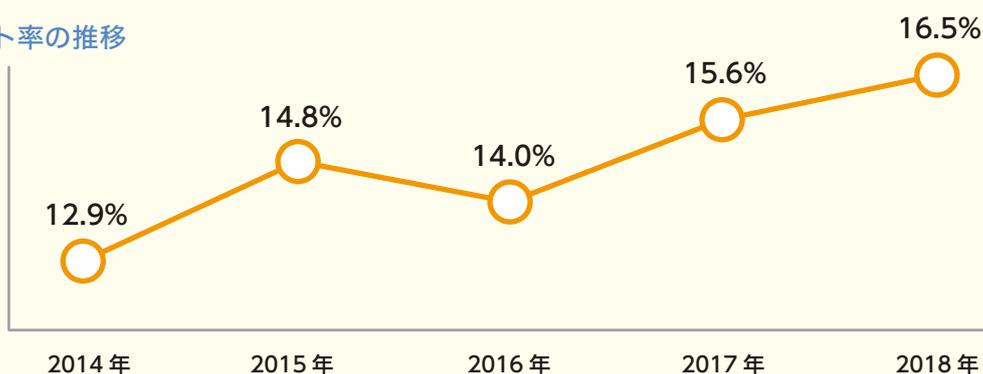
これまでの団体をメインとした集客に加え、ネット予約による個人客の集客が増加することに対応して、AIやデータ活用を推進してきたことにより、売上が増加傾向にある。加えて、ネット集客の先行指標であるセッション数成長率、NPS成長率、FAQ参照成長率などは売上以上の伸び率を示している。そして個人のライフステージを通じての再訪を顧客データベースからの情報を参照して、メールで促すことでリピート率も向上しつつある。

売上と関連するネット予約に関する指標推移



※売上成長率・NPS成長率は主要な国内オンライン予約を対象  
 ※2016年を100%にしている。ただし、FAQ参照成長率は、2017年を100%としている  
 ※セッション数とは、ホームページへの訪問件数のこと  
 ※売上成長率は、売上高の対前年比のこと  
 ※NPS (Net Promoter Score) とは顧客推奨度のこと、顧客満足度が高い時に限り向上する  
 ※FAQ (Frequent Answer & Question) とはよくある質問のこと

リピート率の推移



## 山深い谷川の一軒宿へ富裕層を再来させる、 オンリーワン価値の提供

**POINT** 中央本線松本駅から車で30分ほど、美ヶ原に源流を持つ薄川に沿って林道を進み、静かな谷川沿いに明神館が一軒だけある扉温泉に到着する。山深い谷川にある中で、オンリーワンの価値を創造し、発信することで存続・発展してきた。総部屋数43室(洋室22、和室21)の中規模旅館ながら、客室はすべて異なる内装で個性あるしつらえとなっている。和食とフレンチのレストランが別々にあり、顧客のニーズに合わせて選べるようになっており、パティシエ自慢のスイーツも楽しみの一つとなっている。立ち湯、寝湯、露天付き大浴場など個性ある温泉が楽しめ、エステサロンも充実していて、メインターゲットである富裕層のニーズに応えている。

### PROFILE

扉温泉 明神館(扉温泉)

長野県松本市入山辺 8967

客室数：43室(洋室22、和室21)

従業員数：97名



### 取り組み内容

#### 改善活動に取り組んだ背景

明神館の開業当初は、扉温泉に温泉旅館が2軒あったが、現在は明神館だけが営業を続けている。1970年代から1990年代にかけては三代目の齊藤茂行氏が主に団体客をターゲットに事業運営していた。転機は、2000年に現社長の四代目、齊藤忠政氏が役員として入社したことである。

当時は、団体客のマスツーリズムから個人旅行にシフトしていた時期であった。リアルエージェントだけにプラン作りと集客を頼るのではなく、オンリーワンの価値を明神館が提供し、口コミやパブリシティなどの情報発信を通じて、首都圏、中京圏などの富裕層がオンリーワンの価値を求めて、山深い谷川沿いの一軒宿に再来させられるような旅館作りに取り組み始めた。

#### 新たなコンセプトづくりと 施設づくりに向けた親子の合意形成

四代目の齊藤忠政氏は、今後の明神館の在り方を模索していた折に、大学時代の恩師からバリ島のリ

ゾート地としての価値の高さを示唆される。

それから、バリ島を何度も訪問し、オンリーワンの価値があれば、遠く離れていても、宿泊客を集客することができることを確信した。その後合意形成のために、先代の茂行氏を伴ってバリ島を訪問し、オンリーワン価値の重要性を理解してもらった。

そして、今後の事業の在り方として、バリ島の宿泊施設のようにオンリーワンの価値を提供し、情報発信を積極的に行い、個人客として富裕層を主体に首都圏や中京圏から集められる施設作り、コンセプト作りに着手した。

#### 施設側都合での接客から、 お客様の要望に沿った接客サービスを行う オペレーションへのシフト

現社長が入社した2000年当時は、40室であったが、その頃から半露天風呂付きの客室を作り、客室はベッドルームに変え、和のリゾート風にするなど施設を作り替えるとともに、ターゲット層を団体客から個人客にシフトした。オンリーワンの価値を提供する接客サービスへの方針転換を進めてきた。

オンリーワンの価値を提供し、団体客から個人客へシフトするプロセスで、施設側の都合で余計なお節介をせず、宿泊客の要望に沿った接客サービスを徹底するために、忠政氏が人材育成を陣頭指揮した。

例えば、バリ島のアマンのホテルは、外から帰ると「齊藤様、お帰りなさい」と名前を言うが、フロントだけでなく清掃係も「齊藤様、お帰りなさい」と言

う。そのような体験の感動と、オンリーワンの価値提供との因果関係を話し合った。

宿泊客の心を読む、そして同時に同僚の心を読む。同僚が宿泊客の情報を得たことによって、どのようなサービスをするかチームワークで考える組織作りを推進した。

明神館も、宿泊客を名前と呼べるように教育をしたが、チェックインの時に、その個別性に配慮した

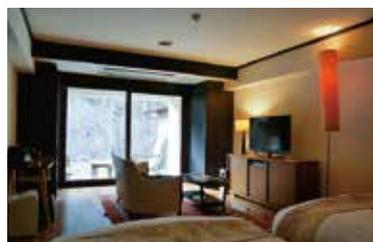
サービスを受けた宿泊客は、チェックインからチェックアウトまでトータルでそのレベルを求めてくる。マニュアルに記載されていることは、基本的な必要最低限のことであり、顧客情報を共有したうえで、どのような対応で顧客が喜んでいただけたのか、逆にどのような対応で顧客にお叱りをいただいたのか、良かった事例も、悪かった事例も共有できるよう、職場ミーティングで話し合った。

**客室** 客室はすべて異なる内装で個性あふれるしつらえとなっている。

〔 然 〕



〔 青龍庵 〕



〔 癒し風呂 〕



〔 ヒーリングバス 〕



〔 山科 〕



〔 お鷹棟 和室 〕



〔 お鷹棟 洋室 〕



**大浴場** 立ち湯、寝湯、露天風呂付き大浴場と個性ある温泉が楽しめる。

立ち湯 [雪月花]



露天風呂付き大浴場 [白龍]



寝湯 [空山]



**食事** 和食とフレンチのレストランがあり、顧客の選択の幅を広げている。

ナチュレフレンチ 菜



信州ダイニング TOBIRA



サロン 1050



また、段階的なスキルアップのために、厚生労働省が作成した旅館業・ホテル業職業能力評価チェックシートをもとに、明神館独自のスキルチェックシートを作成した。そのチェックシートを活用して、顧客の要望に沿った接客サービスを行い、「オンリーワンの価値を提供するという基本的な理念をよく知っているか」、「期待するスキルを習得しているか」などを上司がチェックしている。上司評価と自己評価をすり合わせる面接も行き、指導や助言を行うとともに、評価結果に基づいた昇進・昇格を行っている。

### オンリーワンの価値提供に向けた「ルレ・エ・シャトー」への加盟と中規模旅館ながら和食とフレンチレストランの開設

世界的権威をもつホテル・レストラン会員組織「ルレ・エ・シャトー」とは、1954年にフランスで発足された、一流のホテル、レストランで構成される世界的な非営利会員組織である。

創設当時より、5Cの基準による厳格な審査をクリアしたホテルとレストランのみに加盟を認めている。5つのCの基準は以下のとおりであり、加盟後も

3年に1度の覆面調査をクリアできない場合は資格を喪失する決まりになっている。

#### 5Cの基準

- ① Courtesy(心のこもったおもてなし)
- ② Character(特色や個性のあるスタイル)
- ③ Cuisine(質の高い料理)
- ④ Charm(洗練された魅力あるスペース)
- ⑤ Calm(落ち着きやリラックスできる場所)

日本で加盟されている宿泊施設は、わずか11軒しかない。

どれも、地域に根差す“上質な食とホスピタリティ”を提供する、素晴らしい宿である。明神館は、心のこもったサービスに加えて、中規模旅館ながら、和食とフレンチの2つのレストランを開設し、顧客の選択の幅を広げるとともに、地元食材を生かした料理が評価されるなどして、加盟することができた。

## 早くから「持続可能性」を意識した 取り組みにより、日本第一号となる グリーンキー認証取得

グリーンキー（デンマーク発足のエコ基準の認証制度）の認証取得は、環境意識の高い欧米の富裕層へのアピールポイントの一つとなっている。生ごみ→肥料→自社農園への循環の取り組みなどを行っている。また、社員の意識づけに、新入社員研修で田植えや稲刈りを行っている。

## マクロビオティックアドバイザーを取得

マクロビオティックとは、日本の伝統食をベースとした食事を摂ることにより、自然と調和をとりながら、健康な暮らしを実現する考え方である。

明神館は久司マクロビオティックをフレンチで提供している。久司マクロビオティックとは、アメリカ合衆国のボストンを拠点に自然食としてのマクロビオティックの研究、発展、普及に努めた久司道夫氏の考え・理念のことである。

## 生産性向上の成果

生産性向上活動の成果は、次のようなものが挙げられる。

### ① 富裕層を中核とするロイヤルティの高い顧客層の囲い込み。

明神館の中核顧客は富裕層である。仕事や家事で活躍するための活力を充電するために、家族やグループで明神館を繰り返し訪れる。リピート率は30%を超える水準にある。リピーターのロイヤルティを高めるために、3回以上訪問している宿泊客のみが利用できるラウンジも用意されている。

### ② 富裕層を中核とするリピーターの獲得による高い稼働率と高単価の実現。

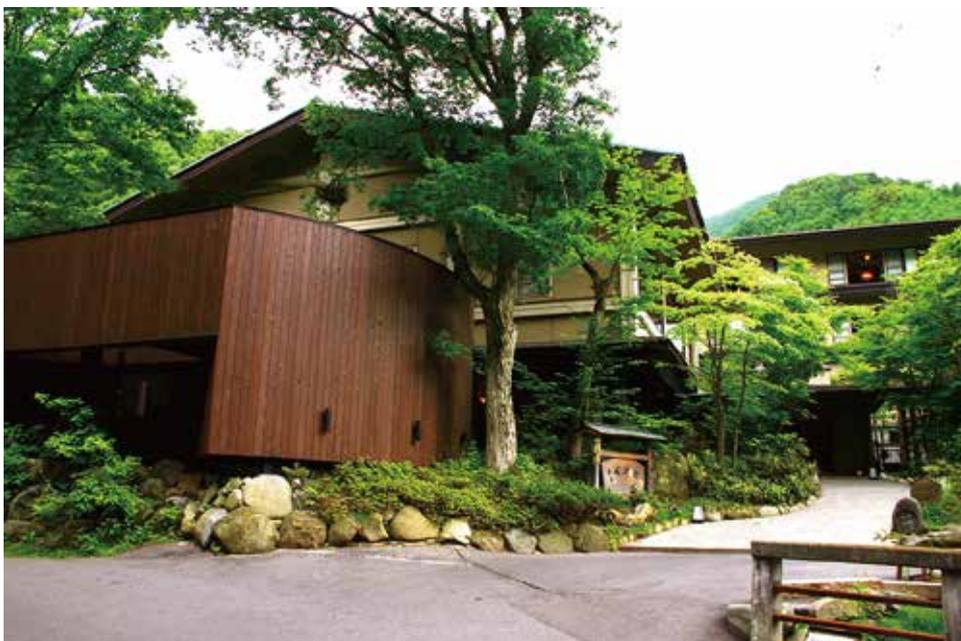
富裕層を中核とするリピーターの獲得により、年間の平均客室稼働率は80%以上である。また客室単価は、松本市内では最も高い1泊3万円/人~となっているが、他のルレ・エ・シャトー加盟の施設と比べるとコストパフォーマンスは高い。

### ③ 働き方改革の推進と労働条件の改善。

働き方改革の取り組みとして、休館日を年に12日設けている。また、システム化や時間の見える化などにより、残業も50%カットし、月間平均残業時間は約20時間となっている。

今後は、スタッフのライフスタイルに合わせながら、サービスもフロントもマルチタスク勤務への移行により業務効率化を推進したいとのことである。

山深い谷川にある明神館



## 利用客のニーズに合ったきめ細かいサービスの提供により、顧客満足度を最大に高めて帝国ホテルのファンを獲得

**POINT** 帝国ホテルには、長い伝統に支えられたきめ細かいサービスがあり、それにより帝国ホテルのファン（リピーター）を増やし、生産性計算式の分子である売上高（付加価値）を高めている。そうしたサービスは帝国ホテル独自の教育や人材育成の仕組みに支えられており、スタッフそれぞれがホテルパーソンとして高い意識を持つことにより実現している。

### PROFILE

帝国ホテル

東京都千代田区内幸町1丁目1番1号(本社)

客室数：帝国ホテル東京(931室)  
帝国ホテル大阪(381室)  
上高地帝国ホテル(74室)

従業員数：1940名



### 取り組み内容

#### ホテルにおけるサービスの重要性

ホテルは泊まるだけで利用客との接点は少なく、接客の機会はあまりないというイメージを持つ方もいるだろう。ビジネスホテルはそういった側面もある

が、シティホテルでは、利用客との接点は意外に多く、その際の接客、サービスの内容が顧客満足度に大きな影響を与える。

帝国ホテルでは、到着の際のドアパーソンから始まり、ベルスタッフ、フロント、コンシェルジェ、朝食レストラン、ショップなどが利用客との接点になる。

また外来客として宴会、ロビーラウンジやカフェ、レストラン、バーなどを利用される利用客も多く、その際に“帝国ホテルらしいサービス”を提供することにより、顧客満足度を高めてファンを作り、リピーターを増やすことが帝国ホテルの戦略であり、一定の人員で付加価値を高めるという意味で、高い生産性を実現しているといえる。



帝国ホテルのベルスタッフ

## 帝国ホテルらしいサービスとは

帝国ホテルらしいサービスとして、雑誌広告等でも紹介された有名なエピソードがある。

### ●ドアパーソンの一万円

ドアパーソンは常に五千円札と千円札で一万円分を懐中に用意しており、タクシーで到着された利用客が小銭を持ち合わせていないときに、その場で両替をしてスムーズに下車できるようにする。このサービスは特に海外から到着されたばかりの利用客に喜ばれている。

### ●お客様の紙クズはもう1泊

利用客が机の上に必要なメモを忘れてしまい、後から気付いて問い合わせがあったときに、取り出すことができるように、客室のゴミ類はすぐ捨てずに1日保管しておく。

これらはあくまで一例であるが、現場のスタッフが、帝国ホテルのサービスとは、利用客の期待を裏切らないだけでなく、期待を超えたサービスを提供することだという思いにより始めたものであり、その中でも、利用客に支持されたいものは真似していこうという考え方により、全体に広がり、スタンダードになったとのことである。

## サービスを支えるスタッフの努力

帝国ホテルのサービスは、現場スタッフの目に見えない努力によって支えられている。例えば、ドアパーソンやベルスタッフは、利用客と接する際に本来の職務とは関係のない様々な質問を受ける。その際に分からないのでフロントで聞いてくださいと言えば簡単だが、顧客満足には繋がらない。宅配便の送り方、各種館内サービスの料金、観光スポットや電車の路線などあらゆる質問にその場で答えられるように、各スタッフは自分なりに必要な情報を整理した手製の手帳を作っている。利用客から尋ねられた際に手帳を取り出すわけではないが、普段から新しい情報に修正するなど、最新の情報を頭に入れておき、利用客からの質問に対して即座に回答できるように準備をしている。

また宴会場玄関のドアパーソンは、企業の役員など何度も社有車で訪れる利用客について、名前と顔、車種、ナンバーなどを全て覚え、利用客が車から降りたら名前呼び迅速に会場をご案内できるように準



帝国ホテルのドアパーソン

備している。ベテランになると頭に入っている利用客の数は1,000人に達するという。

あらゆる部署におけるこうしたスタッフの努力に、帝国ホテルらしいサービスが支えられている。

人事部では、こうしたサービスを維持していくためには、自ら考えて行動できる人材を育てることが重要だと考えている。また周囲がそうしたスタッフをきちんと評価する組織風土が必要であり、上司は部下が利用客に感謝されたら積極的に褒める。後輩は先輩のそうした行動を見習う。周囲がよいと思う事例をどんどん取り込んでいくことで全体としてのサービス向上に繋がると考えている。

## リピーターの確保と売上高の推移

こうしたサービスを提供することで、帝国ホテルはリピーターを作ることに成功している。

シティホテルの多くは、会員組織を設けており、帝国ホテルでも“インペリアルクラブ(会員13万人)”という会員組織を運営している。優先して利用してくれる“帝国ホテルのファン”とでもいべき利用客であり、熱心なリピーターである。ここ数年間は、宿泊・レストラン利用の約25%が会員であり、会員ではないリピーターも一定比率いることを考えると、少なくともホテル利用客の3分の1以上が、利用頻度の高いリピーターであると考えられる。

またこれを反映して、売上高も継続して伸びており、直近の5年間で約9%の増加となっている。

## 社員教育の基本

帝国ホテルらしいサービスを提供できる、考えて行動する人材を育てるために、帝国ホテル独自の社員教育の考え方と仕組みがある。基本として、正社員はもちろん、契約社員やパートタイマーであっても、入社したらまず研修受講の機会を設け、帝国ホテルの企業理念、創業の精神、先輩が築き上げてきた歴史の説明を徹底して行う。サービスはどのようにして作られたのか、きちんと理解することが重要である。その上ではじめて身だしなみや言葉遣い、お辞儀の仕方などを教えていく。

1923年9月に関東大震災が起こったのは、偶然にも当時の本館であり、後世に名建築といわれているライト館の落成式の日であったが、その際の被災者の受け入れや、大使館や報道機関への臨時オフィス提供など、当時の先輩のふるまいについても研修で勉強していた。そのため、2011年の東日本大震災の際も、落ち着いてかつ自発的に利用客対応ができた。

そうしたスタッフの行動の基本となっているのが、“社員の行動基準”である。スタッフ全員がカードを携帯している。どんなことに気を付けて行動すれば、帝国ホテルの理念が実現できるかという行動の指針であり、読んでみると基本的な内容が中心では

あるが、基本こそが大事で、その継続徹底が帝国ホテルらしいサービスを支えている。

## さすが帝国ホテル推進活動

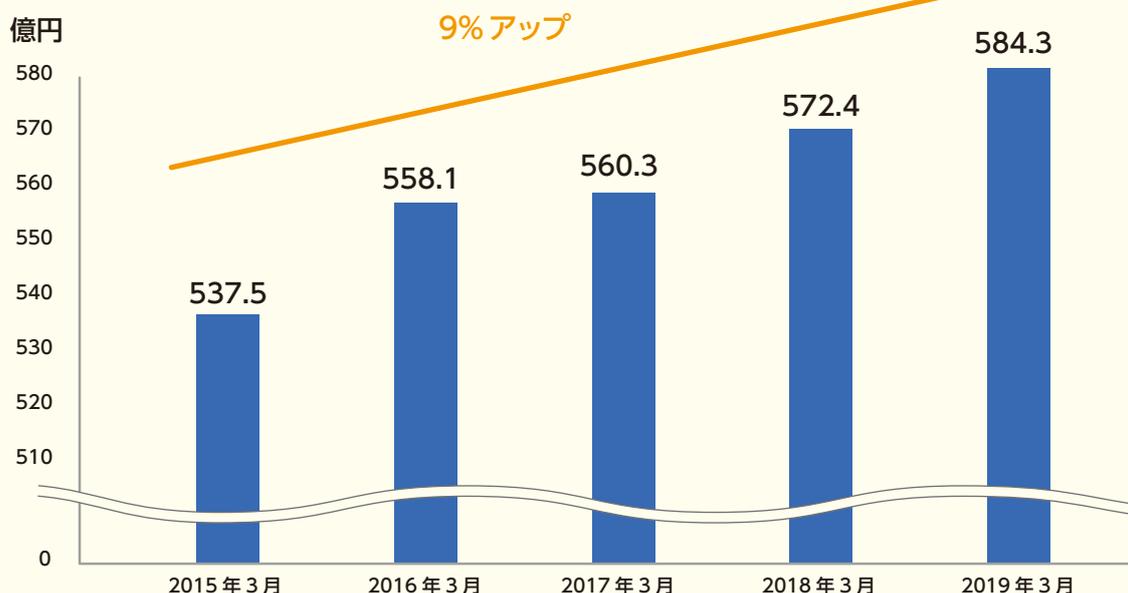
従業員が好事例を共有することはサービス向上やリピーターの獲得、売上(付加価値)の向上に繋がる。“さすが帝国ホテル推進活動”は、1999年にスタートし、「さすが帝国ホテル」といわれるサービスをより強化していくための全社での取り組みとして、20年間継続している。

内容は、事前に申告されたサービスに関する成功例やエピソードについて、全部長が毎月集まって好事例を推薦・投票し、選ばれたサービスの提案者、実行者を表彰する。表彰の際には、社長が対象者の職場に行き、周りのスタッフの前で直接賞状を渡す。その内容を社内広報で伝えるなど、好事例の共有化を図っている。サービス部門もバック部門も関係なく、また帝国ホテルの社員だけではなく、テナント店舗やパートナー企業のスタッフも対象とした、オール帝国ホテルの活動である。それにより職場の意識の向上が期待できる。

さらに年に一度、最も優秀なサービスに対し、全社員の投票により年間大賞を選んでいる。表彰式は、東京、大阪でそれぞれ会場に集まって同時中継する。社内で一番誇り高い賞で、大いに盛り上がる。

この活動を20年間続けてきたことにより、帝国

### 売上高の推移





### 職場表彰

ホテルらしいサービスの精神が根付いたといえる。表彰の内容は、大きな成果を伴うものばかりではなく、毎日継続してゴミを拾っていたなどの地味な事例もあり、新入社員クラスでもできることが大賞を取る年度もある。全社が一体となって意識をもって取り組むことが大事という考え方である。

### ミニ講座への取り組み

帝国ホテルの人材育成の仕組みの中で、他のホテル・旅館でもすぐに活用できそうなものとして、スタッフ向けのミニ講座がある。これは、2018年頃から始めた社内講座である。一つ一つの講座は30分程度で、特定のテーマをコンパクトに勉強する。テーマの例としては、「報告力」、「メール作成の基本」、「アンガーマネジメント」など、業務や職場生活に役立つ実用的なものが中心である。ホテル・旅館はいつ利用客が来るか分からないため、現場を長時間離れることは難しいが、30分程度の短い時間であれば参加しやすく、実用的なスキルを効率よく習得できる。

スタッフも熱心に参加しており活況とのことで、全員が自発的に参加している。自分から学びたいという気持ちが大事で、スタッフが自発的にそういった意識を持つようになることが、本研修の役割である。

### 利用客に見えないところでの業務の効率化

ホテル・旅館業では、人手不足が深刻化しており、業務効率化による生産性向上に取り組んでいるところが多い。帝国ホテルでも、利用客に対してのサービスについて工夫し、手間を掛けている一方で、利用客の見えないところでは、業務の効率化を進めている。

手間を掛けるべき業務と、効率化を追求すべき業務のメリハリが大事という考え方である。最近取り組んだ効率化の事例として以下のものがある。

#### ●プレパレーションシステム

館内には多数の直営レストランがあり、以前は各レストランがそれぞれ食材の処理から独自に行い、料理を作っていた。しかしそのやり方では、レストランごとに下ごしらえに時間を取られ多くの人手が必要になるなど、非効率な面があった。

調理部門のプレパレーションシステムの導入により、下ごしらえなどを1か所で行い、そこで準備ができたものを各レストランに持って行くようにした。

これにより、調理全体で作業の効率化を図るとともに、各レストランの準備工程が短縮された。効率化と料理の質を高めることの両立により、結果的にサービスの向上にも繋がった。

#### ●忘れ物登録システム

利用客の忘れ物は、主に客室清掃係が見つかる。以前は、忘れ物を見つけたら伝票に、一つ一つ手書きで記入していたが、かなりの手間が掛かっていた。

現在は、清掃係がタブレットを持ち、忘れ物はその場で写真を撮り、タブレットで登録する仕組みとした。所要時間が大幅に短縮できた上、忘れ物をした利用客からフロントに問い合わせがあっても、すぐにフロントで検索して回答できる。ITを使って効率化とサービスの向上の双方に繋がっている。



### 年間大賞の表彰式

## IT 技術活用による業務効率化と、ホテルコンセプトの明確化による集客・リピーターの確保により、高い生産性を構築

**POINT** オープン当初から、IT を活用して最小限の人員で運営できる体制を構築しているほか、ホテルのコンセプトを明確に打ち出し差別化を図ることで集客に繋げて、生産性計算式の分母、分子両面からの取り組みを通じて高い生産性を確保している。また現場の人事制度や人材育成などにも特徴があり、高い生産性を支えている。

### PROFILE

#### スーパーホテル

大阪府大阪市西区西本町 1-7-7 (本社)

店舗数：144  
(2020年1月現在。海外3店舗含む)  
従業員数：350名



#### 取り組み内容

#### IT 活用による効率的な運営の仕組み

スーパーホテルは、1996年に博多で1号店を開業した。創業者(現会長 山本 梁介氏)が不動産業で、部屋管理におけるITの活用について、先進的なノウハウを持っていたことから、ホテルでも最大限に活用してスタートした。

まずチェックイン時に、顧客はロビーに設置されている自動チェックイン機で支払いを行うこととし、フロントでの現金授受がなくなった。その際に、紙のパスワードを発行して、そのパスワードを使って部屋の鍵を開ける仕組みを構築し、ルームキーを廃止した。

また、宿泊客が宿泊する部屋には、電話や冷蔵庫を設置しないことで、チェックアウト時に発生する精算業務をなくし、チェックアウト業務自体を廃止した。これによりフロントがレジの締めやルームキーの管理、チェックアウト業務等を行う必要がなくなり、必要人員を大幅に削減することができた。

さらに、システムにより顧客の宿泊履歴や接客で得た情報を管理し、好みの枕、領収書の宛名、部屋の要望などの情報を各店舗で共有することにより、別の店舗に泊まった際にもリピーターとしておもてな

しを受けることができるようにして、スーパーホテルファンの構築を可能にしている。

加えて「スーパーウェア」というシステムに、全店舗の顧客アンケート情報、宿泊客からのお褒めの言葉の事例集、電子マニュアル等が入力されており、必要な時に見たいものを見ることができる。自店舗の全国でのランキングや評価の高い店舗が何をしているのかを把握して、自店舗の接客やサービス改善に繋げることが可能である。

IT を業務の効率化とサービスの向上の両面で十分に活用できているといえる。



部屋にはパスワードを入力して入室

## コンセプトの明確化によるサービス向上と差別化

もう一つの特徴として、ビジネスホテルチェーンの中でも、コンセプトを明確に打ち出して、それに合ったサービスを提供しているという点が挙げられる。

スーパーホテルが開業した当時は、「安全・清潔・ぐっすり眠れる」をコンセプトとしており、顧客にぐっすり眠ってもらうことで他社との差別化を図っていたが、現在はそれを発展させた、SDGs(持続可能な開発目標)をテーマに、健康と環境に配慮したホテル運営コンセプトとして、「Natural、Organic、Smart なホテル」を目指している。

### 「Natural、Organic、Smart なホテル」のコンセプト

#### Natural

自然を活用した室内環境やサービス、心地よいリラックスと深い眠りへ

#### Organic

有機野菜をはじめとしたオーガニックの食やアメニティでからだの中からも外からも健やかに

#### Smart

気の効いたシンプルさと心からのおもてなしで地球と人にやさしく快適なひとときを

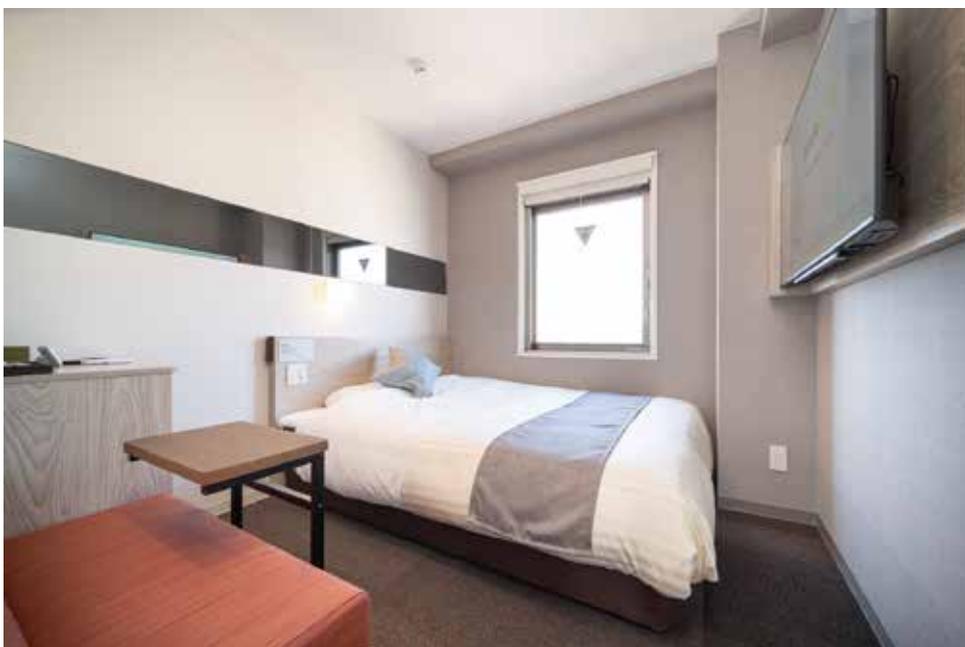
具体的には以下の点に取り組んでいる。

- 部屋の窓はペアガラスで、扉も四隅をパッキンで止めており、外や廊下からの音を遮断している。天井には、調湿・消臭の効果がある珪藻土を塗布している。
- 館内の水は、健康維持や保湿効果のある MICA 加工された「健康イオン水」が供給され、きれいな空気と水にこだわっている。
- 各ホテルのロビーに「ぐっすりコーナー」を設置。硬さ、高さ、素材の異なる 8 種類の枕をとりそろえ、宿泊客の好みによって自由に選べるようにしている。また枕だけではなく、マットレスも自社オリジナルのものを使っている。
- 健康朝食として、お米や野菜、調味料に至るまで天然素材にこだわった体に良い食事を提供している。
- 疲労回復や美肌効果のある天然温泉を半数以上のホテルに導入している。肌に触れるシャンプーなどのアメニティもオーガニックのものを使用している。

### ぐっすりコーナーの各種枕



### 防音が行き届いた客室





素材にこだわった健康朝食



ハーブエキスのオーガニックシャンプー

他のビジネスホテルチェーンは、「価格志向」、「無料朝食付き」、「大きな駐車場がある」などを売りにしているところが多いが、スーパーホテルはコンセプトへの徹底したこだわりが、差別化要因となり、顧客の支持を得て高い稼働率に結びついていると考えられる。近年のスーパーホテルの売上高、稼働率の推移は右ページの通りである。

### ベンチャー支配人制度

こうしたスーパーホテルを支えるユニークな制度として、「ベンチャー支配人制度」がある。スーパーホテルは全国に約 140 店舗あるが、直営店(6 店舗)を除く残りの店舗はベンチャー支配人との業務委託契約により運営されている。

ベンチャー支配人とは、支配人と副支配人を一組として一般公募で募集する制度である。任期は 4 年で、期間中は独立自営業者としてホテルに住み込みで運営を行う。4 年間で資金を貯めながら経営のノウハウも学ぶことができるため、独立して起業しよ

うと考えている 30 ~ 40 歳代の夫婦からの応募が中心で、宿泊業の未経験者も多い。採用されれば支配人と副支配人としてホテルの運営を行うが、それなりの年齢で独立希望であることから、責任感や意欲が高い人材が多く、スーパーホテルの現場を支えている。

### 現場のオペレーションと人材育成

各店舗の現場のオペレーションは、ベンチャー支配人・副支配人に加えて、アルバイト 5 ~ 6 人で回している。早番、遅番のシフトに分かれるため、同時に働くのは支配人一人含め 3 ~ 4 人で、全ての業務に対応する。支配人は、チェックイン人数に応じて、「ワークスケジュール」でアルバイトのポジションや役割を明確にし、業務を効率化している。

少人数体制のため、円滑な業務運営のためにはアルバイトの育成が重要となる。

アルバイトの処遇については、スター制度(ブロンズ・シルバー・ゴールド)がある。それぞれランクごとに、7 種類の業務ができる基準が具体的に規定されており、一定期間ごとにアルバイトの業務レベルを評価している。基準をクリアしていれば、ランクアップしていき、時給が上がっていく仕組みである。

アルバイトの育成の基本は支配人・副支配人が、各スターランクに応じたトレーニングカリキュラムが明示された「トレーニングログ」を活用し、OJTで行っている。

## 従業員の前向きな姿勢を評価する組織風土

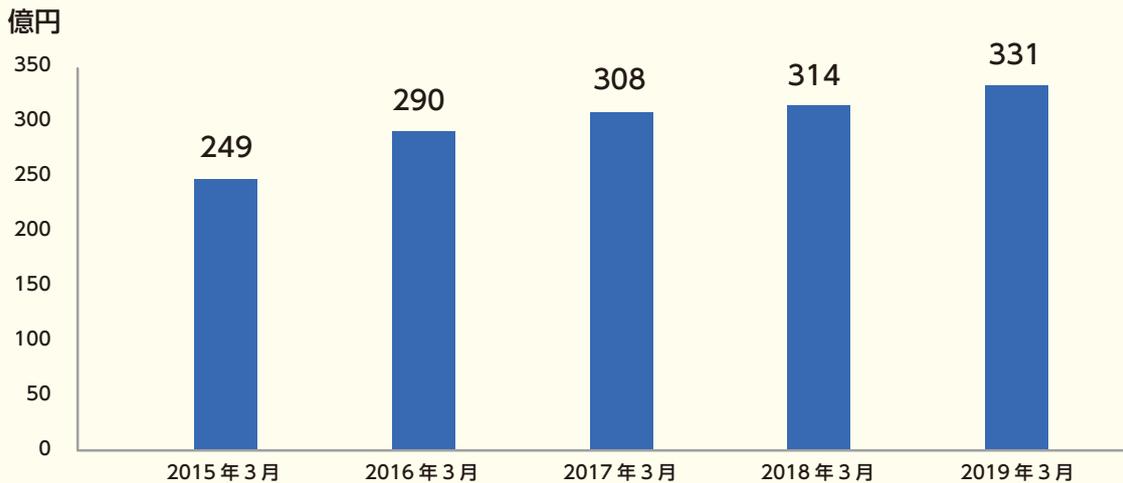
従業員の業務に関する提案や改善への取り組み、顧客に対する接客での好事例を積極的に評価し、全社で共有することにより、運営の向上に繋げようという組織風土がある。

前者は社内提案制度で、従業員から業務・職場の改善提案を募集し、良い提案と認められれば表彰される。他にも「ベストプラクティス」という、店舗ごとに実際に行っている改善活動に対する表彰制度もあり、半年ごとに金銀銅の賞を贈る。他の店舗に横展開できるような効果的な取り組みに対して金賞が贈られる。

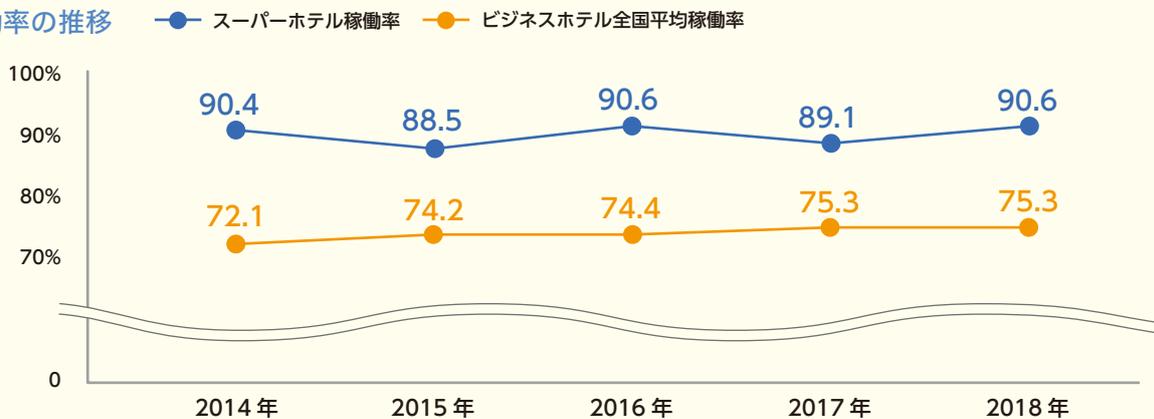
後者では、「CS感動大賞」がある。これは利用客から届くお便りのうち、特に従業員に対する感謝の言葉が書かれていたり、内容が感動的だった場合、対象

となる従業員を表彰する制度である。例えば銀座店で、チェックアウト後に海外の利用客から持っていたお人形を忘れてしまったという問い合わせがあった。宿泊していた部屋を調べたが見当たらず、スタッフが室内清掃時にリネンに巻きこんで出してしまったと推測し、リネン業者の洗濯工場まで追って人形を見つけて、そのまま空港に届けて出国間際にお渡しすることができた。あとで聞くと人形はお客様の子供の形見で、「本当にありがとう」と感謝のお便りが届いた。これはスタッフの自主的な判断による行動であり、空港まで人形を届ける間、職場を空けるため、他のスタッフには負担をかけるという面もあるが、スーパーホテルには、このように顧客のことを考えた行動は尊重し評価しようという組織風土がある。

### 売上高の推移



### 稼働率の推移



※スーパーホテルの稼働率は、90%前後で推移している。ビジネスホテルの全国平均稼働率は、72%～75%台で推移（観光庁 宿泊旅行統計調査 平成30年年間速報値より）しており、スーパーホテルは大きく上回った水準となっている。

## 地産地消にこだわった料理で観光需要を開拓

**POINT** グラノ 24K は観光資源が乏しい地域に立地しているが、地産地消にこだわった料理を提供することで誘客に成功している。地産地消を推進するために、地元の農家や漁業者等と連携しながら1次産業、2次産業、3次産業が一体となった6次産業化による事業運営を行っている。ソーセージ工房、パン工房、菓子工房、豆腐工房、惣菜工房を設置し、地元の素材を活かした料理を自ら手作りしている。

### PROFILE

#### グラノ 24K

福岡県遠賀郡岡垣町大字手野 183

従業員数：300人

事業の特徴：ウエディング・旅館・宿泊施設・レストラン、ギフト・パン製造販売・果樹栽培、ハム・ソーセージ製造販売等の多角経営を行う。



#### 取り組み内容

#### ぶどうの樹 岡垣エリアにおける事業の特徴と発展の過程

福岡県遠賀郡岡垣町。株式会社グラノ 24K の発祥の地であり、本社もこの地域に存在する。ぶどうの樹 岡垣エリアでは、ウエディング・旅館・レストラン、ギフト・パン製造販売・果樹栽培、ハム・ソーセージ製造販売等の多角経営を行っている。グラノ 24K には、2つのルーツがある。現在の社長小役丸秀一氏の祖母が昭和 10 年に始めた八幡屋旅館、そして父親が始めた観光ブドウ園である。

ある日、外国からのお客様がブドウ園を訪れた。お客様をおもてなしするために、ぶどう畑でランチを提供したところ、大変喜んでもらった。当時は青空の下で食事することは非日常的なことであった。このような楽しみ方をもっといろいろな人に広げられないかと考え、レストランを始めた。父が造ったぶどう畑が、「青空レストラン ぶどうの樹」に生まれ変わったのである。また、地元で採れた食材で作った料理を提供し、パーティー形式で安価でできる結婚式ができたらと思い、ウエディング事業を始めた。現在では、ウエディング事業の売上は岡垣エリアで最大となっている。

岡垣エリアの店舗は、森エリア、海エリアに分かれている。森エリアは、森の中に囲まれた一帯で、結婚式パーティー会場、チャペル、イタリアンレストラン、和食レストラン、パン・ピザ・土産物ショップ、ワインハウス、宿泊施設等を運営しており、森のリゾート・テーマパークのような雰囲気がある。海エリアは波津海岸に面しており、八幡屋旅館と鮎屋台の2店舗を運営している。八幡屋旅館の平日営業は、飲食関係のみで、宿泊は土曜日のみ、入浴は土日祝日のみの営業となっている。鮎屋台では、目の前で採れた魚を使用し、この時期、ここでしか食べられない、こだわりの料理を提供している。新規事業として始めた鮎屋台は、現在では年間1億円を売上げる人気店となっている。

#### 地域連携による6次産業の展開

6次産業という言葉がある。6次産業とは、1次産業としての農林漁業、2次産業としての製造業、3次産業としての小売サービス業等の事業を総合的に

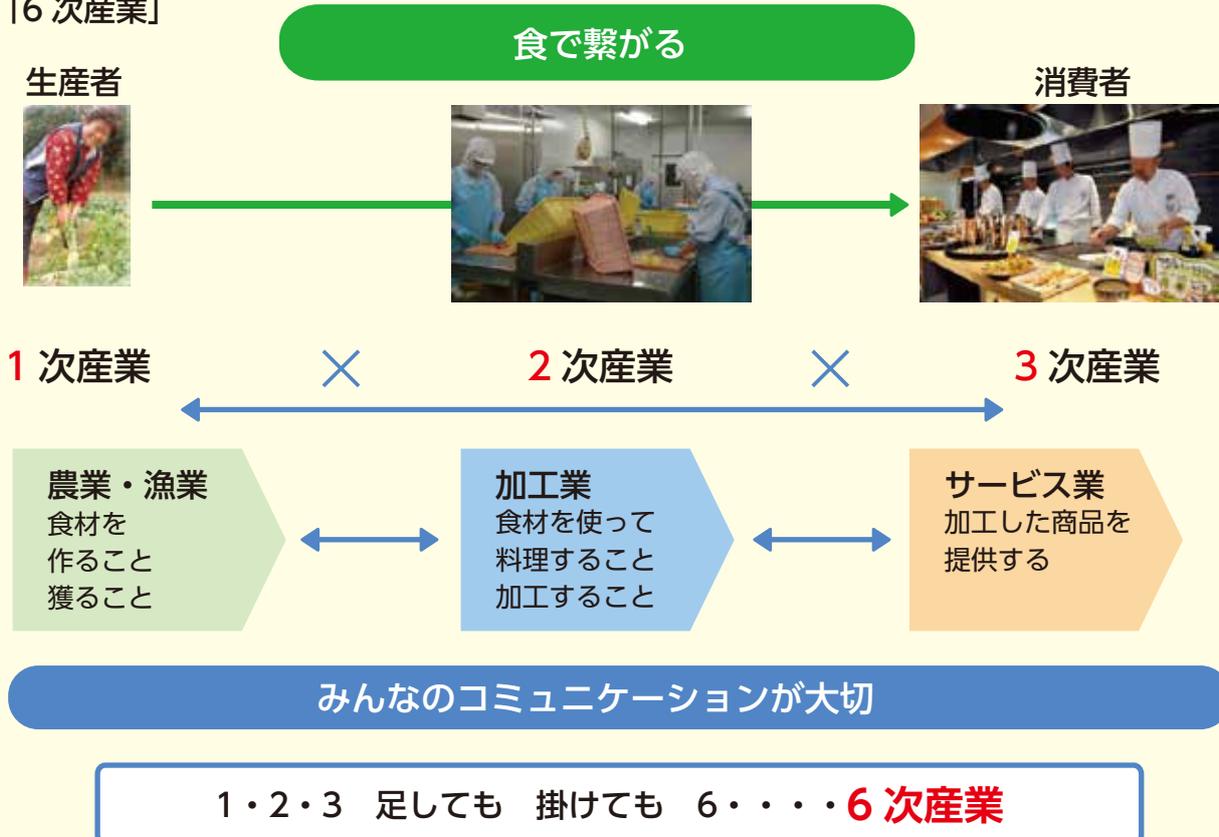


ぶどう畑の会場 ゆかいな果樹園



## 6次産業取り組みのイメージ

### 「6次産業」



### ●地域連携で600万円分の需要を創出

こんなエピソードがある。ある時、規格外のトマトが大量に発生した。小役丸社長は、漬物加工業者に依頼し、トマトでキムチの漬物を作った。その漬物を使った「岡垣産トマトのピリ辛冷製パスタ」をレストランで提供した。その結果、従来廃棄していた0円のものに600万円の収益になった。この600万円の収益は、1次産業の生産者農家、2次産業の漬物加工業者、3次産業のレストランと三者で平等に配分した。三方一両損ならぬ三方一両得である。これが地域連携による6次産業推進の効果だ。

地域連携がうまくいくコツは何か小役丸社長に伺った。小役丸社長は「旅館が自ら敷居を下げて、1次産業の方が近づきやすくすることが必要」と言う。「買ってやるという姿勢ではなく、良い品だからわけてくださいという態度でお願いすること」だと。互いの仕事を尊重し合う態度が、良好なパートナーシップを生むということである。グラノ24Kは、50軒の農家と取り引きしており、日常的なコミュニケーションを大切にしている。

### 地産地消へこだわった料理の提供

グラノ24Kでは、地産地消にこだわった料理を提供している。ほとんどの食材が、地元産・県内産である。地産地消にこだわると、メニュー作りの方法が変わる。一般的な方法では、まずメニューを考え、メニューに合わせて食材を仕入れる。この方法だと、必ずしも地元産の食材を活用できない。グラノ24Kでは、この順番が逆になる。地元産の食材を使って、どんなメニューを作れるかを考える。つまり、食材ありきのメニュー作りである。一般的なレストランでは料理長が献立を考えるが、グラノ24Kでは従業員全員参加でメニュー作りを行う。従業員の誰でも、メニューを提案することができる。そして、提案されたメニューの試食会を開催し、従業員全員で試食を行い投票してメニューを決定する。試食会は、仕入先の農家も参加して行われる。農家にとっても、自分たちが生産したものが、どんな料理になって提供されるか分かるので、野菜作りにも力が入る。

素材にこだわると、料理のほとんどを自ら手作り



野の葡萄の店内

することになる。そのため、グラノ 24K では、ソーセージ工房、パン工房、菓子工房、豆腐工房、惣菜工房を設置し、食材の加工や調理を行っている。これらの工房は、セントラルキッチンとしての役割を担っている。岡垣エリアの店舗だけでなく、全国の直営店舗および FC 店舗にも食材が届けられ、各店舗の利用客に料理として提供される。また、工房で加工調理した食品は冷凍または冷蔵され、飲食店やホテル等にも販売されている。

#### ●ビュッフェスタイルで地産地消を促進

グラノ 24K では、ビュッフェスタイルの自然食レストラン「野の葡萄」をチェーン展開している。各地の「野の葡萄」の店舗でも、地産地消のコンセプトが活かされ、周辺地域で採れた野菜が提供されている。地産地消にこだわると食材の調達量が限定されるため、必要な人数分の料理が提供できなくなる可能性がある。ビュッフェスタイルは、様々な料理を大皿で提供するため、材料がなくなった場合メニューの切り替えが可能である。限定された食材で料理を作って提供するには最善の方法である。

#### 誘客の方法／送迎サービス提供によるアクセスの利便性確保

グラノ 24K では、宣伝広告にあまり力を入れていない。広告費に多額のお金を使うよりも、顧客サービスのためにお金を使うという考えだ。店舗や商品サービスの案内も自社ホームページが中心である。誘客は、ほとんど口コミに依存しているという。各店舗では、季節ごとにイベントやプランを提供する。それらが、地元のテレビ局に取り上げられ、誘客のきっかけになることもある。

ぶどうの樹 岡垣エリアの誘客上の問題は、アクセス性にある。鉄道の駅から遠く公共交通手段が少な



コテージ内に設置されたダイニングキッチン

いため、自動車を利用しないと不便な立地にある。これに対して、グラノ 24K では、自前の観光・送迎バス事業を運営し、有料で利用客の自宅まで送迎するサービスを行っている。土日祝日は、結婚式や観光で来店されるケースも多く、保有車両がフル回転している。観光・送迎バス事業は、岡垣エリアの店舗の送迎だけでなく、周辺観光地に回遊するサービスも提供している。

#### グランピング福岡 (新たなリゾート開発への挑戦)

グラノ 24K は、2017 年福岡市に近い福津市福岡海岸に進出し、宿泊施設「グランピング福岡」を新設した。グランピングとは「グラマラス × キャンピング」の略で、アウトドアの自然の中にありながらホテル並みの豪華で快適なサービスを受けられる、新しいキャンプのカタチである。宿泊施設の隣接地域には、結婚式場、鮎屋台、イタリアンレストラン、ブリオッシュ専門店を同時に outlet している。岡垣エリアが森のリゾート・森のテーマパークであるとすれば、グランピング福岡のある福津エリアは海のリゾート・海のテーマパークといえよう。

宿泊客は、施設内でバーベキューや部屋食を楽しむこともできるし、鮎屋台やイタリアンレストランで食事することも可能だ。

朝食の提供方法が変わっている。朝食を選択される宿泊客は、チェックイン時に朝食セットを渡される。各部屋に備えられた調理器具を使って、自分で調理をして食べることになる。女性の宿泊客は、従業員に接することなく部屋で食事をとれるため、メイクの必要がないことから評判が良いそうだ。従業員にとっても朝食対応のために早朝から出勤する必要がなく、働き方改革にも繋がっている。

# DMC「いわてラボ」を設立し、地域の9旅館の連携を主導して、旅館業ひいては地域全体の活性化を図る

**POINT** 長栄館の照井貴博社長は、DMC「株式会社いわてラボ」を設立して、鶯宿温泉および隣接したつなぎ温泉、高倉温泉の旅館9社の他、観光施設とも連携しながら集客を図る活動を主導している。個の旅館としても地域との関係を構築し、地域全体の活性化を目指して経営を進めている。

※DMCはデスティネーション・マネージメント・カンパニーの略

## PROFILE

長栄館（鶯宿温泉）

岩手県岩手郡雫石町鶯宿 6-7

客室数：69室

従業員数：29名



### 取り組み内容

#### 地域連携のきっかけ

長栄館の照井社長は、父親である前社長の急逝により2007年、大学在学中に20歳で社長に就任した。

鶯宿温泉とつなぎ温泉は隣接しており、合同の経営者会合などがあるが、社長となってはじめて出席した際、より手を取り合っていく仕組みが必要と感じた。

オーバーブッキングの際に利用客を紹介するなど、現場のスタッフ同士は元から協力関係があり、まずは集客担当者同士がもっと情報交換をしようということで、連携がスタートした。

そして、魚沼市やみなかみ町など、新潟、群馬、長野3県の隣接した市町村が共同で地域連携に取り組んでいる“雪国観光圏”の事例を知り、当地域でも仕組みを作って取り組めば何かできるだろうと考え、他の旅館の経営者も巻き込んで、鶯宿温泉とつなぎ温泉の連携に本格的に取り組むこととした。

#### 連携活動の展開

まず、2011年に“感動発掘プロジェクト”、2012年に“地産馳走プロジェクト”という有志組織で、種々の企画を実施した。

2013年には、当時の主力の企画である『湯めぐり

チケット』（購入した日にくつかの旅館に日帰り入浴できるチケット）サービスがスタートし、2014年に『温泉手形』（キャンペーン期間中は、対象旅館の温泉に入り放題）の販売を開始した。複数の旅館を回ることによって、一つの旅館だけではなく、温泉地全体の良さを感じてもらおうという意図であった。

2015年からは、『お味噌知るモーニング』（季節ごとに、共通の具を決めて、各旅館の独自の味噌・出汁で提供）などの企画に取り組んだ。2017年5月に“地産馳走プロジェクト”を発展させた、株式会社いわてラボを立ち上げ、現在に至っている。

照井社長はこうした活動の中心となり、積極的に地域活性化に取り組み、現在はいわてラボの社長も務め、連携活動を推進している。

#### いわてラボの活動 ～“おんせん道草 plus”と オリジナル商品の企画～

現在のいわてラボの活動のメインは、湯めぐりチケットの発展形である“おんせん道草 plus”である。

このカードは、自社ホームページ等で直接予約した利用客への特典として配布している。鶯宿温泉、つなぎ温泉および高倉温泉の計9ヶ所の旅館で日帰り入浴ができるほか、周辺観光施設の無料入場券、ジェラート等の飲食物の無料引換券としても使える。対象の旅館に泊まった利用客が、様々な形で地域内の他の施設にも足を運び楽しんでもらうきっかけとなり、そこでお金を使ってもらうことで地域全体としての消費額の押し上げが期待される。

また、いわてラボでは、地域内の特産品を組み合わせたオリジナル商品を企画して、各旅館の売店で販売している。例えば“蕎麦日和”は、地元特産品である

寒ざらしそばと、地元の農家による干ししいたけ、地元メーカーのそばつゆを組み合わせた商品。“おんせんゆどうふ”は、地元の豆腐店の木綿豆腐と、そばつゆと同じメーカーのつゆに、長栄館の源泉から取った温泉水を組み合わせた商品である。このように地元の特産品をセットにして新たな付加価値をつけることにより、地方の食に興味がある都市圏からの利用客に対して、地域自体をアピールすることができ、さらに利用客から得る売上を旅館で独占することなく、地元の企業にも還元している。

いわてラボは、企画・アイデアを出し、売上から一定の手数料を得ることによって採算をとっている。各地の地域活性化活動において、注目されているDMCの鶯宿温泉、つなぎ温泉版である。現在こうした企画商品数が増えてきており、いわてラボの活動の成果が出てきている。

### おんせん道草 plus



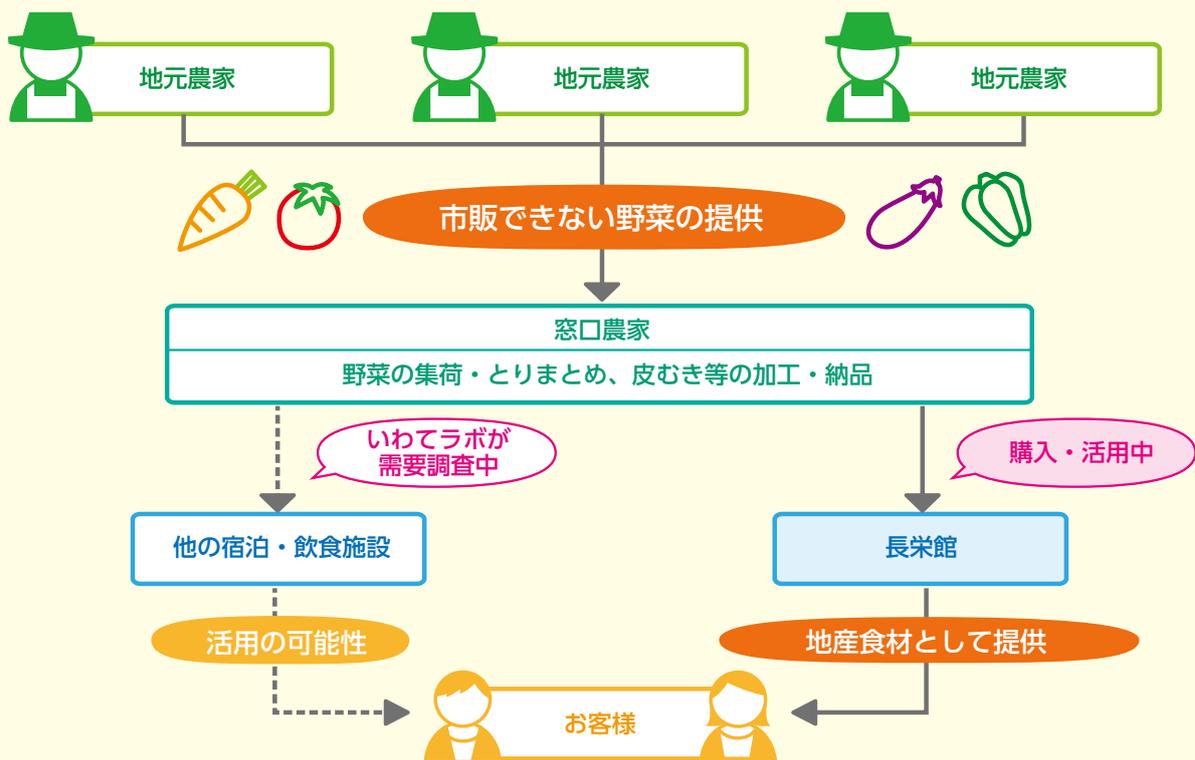
## 地域の食材の活用

いわてラボの活動とは別に、長栄館では地域連携の一環として地元の農家と契約し、形が悪く市場で売ることができない野菜を直接購入している。これらの野菜は形が悪くだけで品質には全く問題がない、地元の新鮮な野菜である。必要数等を農家の代表者に伝え、皮をむいてすぐ使えるように加工した形で、数日分まとめて納品してもらっている。

今は長栄館の分しか活用できていないが、いわてラボが行政の予算を活用して、町内の宿泊施設や飲食店の野菜に対するニーズを調査し、まとまった量の野菜を道の駅で加工するなどして活用することで、地域連携に発展させることができないか、調査する予定である。

こうした方法で、野菜を直接購入しても大きなコストダウンになるわけではないが、皮をむく手間や切る手を省くことができ、作業の効率化に繋がる。また、利用客に対しては地元の新鮮な野菜を使っているということをセールストークに使うことができ、売上の一部を地域に還元するという意味にもなる。地域連携の一つの手段であり、結びつきを持つことに意味があると考えている。

### 野菜の活用の流れ



## 館内の業務の効率化

照井社長は、今後の旅館業においては、人手不足の改善が大きな課題になると考えており、従業員の確保・定着のため、業務の効率化も積極的に進めている。

### ●経理伝票のペーパーレス化

主な取り組みとしては、まず経理伝票のペーパーレス化が挙げられる。長栄館では日帰り入浴も行っているため、朝のチェックアウトから午後のチェックインまでの時間帯にもフロントで利用客に対応する必要があるが、人手不足からその人員が確保できない状況が発生していた。事務所には経理担当者があるものの、手書きでの伝票作成に時間を取られ他の業務の手伝いができなかった。

改善策として、経理作業をシステム化し、伝票処理はすべてシステムに入力するようにした。これにより、作業時間が大幅に短縮され、経理担当者の作業が早く終わるようになったため、フロント業務の手伝いができるようになり、結果として人手不足の解消に繋がった。

### ●客室清掃の効率化

続いて客室清掃を全て自社で行うようにし、現場で相談しながら少しずつ効率化を進めた。例えばトイレの貯水タンクを変えることによって、一部の作業が不要になった。

加えて、全室禁煙の旅館・ホテルが増えてきた中で、長栄館も全室禁煙としたため、灰皿の交換業務が不要になった。同時に客室内の備品の見直しを行い、従来5、6個用意していた湯呑の数を、客室の平均収容人数に合わせて減らした。急須を洗う手間を省くため、お茶は売店で売っている長栄館オリジナルブランドの紅茶のティーバッグに変えた。

### ●食事提供の工夫

また食事を提供する際に、夫婦での利用客に対しては、鍋などの一部料理の盛り付けを、二人分を一緒に提供するようにした。これにより器を出す手間や皿洗いも減り、効率化に繋がった。長栄館では調理長も、効率化に向けて柔軟に対応している。

こうした業務の効率化の結果、残業は大きく減った。長時間勤務になりがちな調理現場の残業時間は繁忙期でも月 20 時間程度で済んでいる。夜 8 時 30 分には、調理場の電気は消えている。年間で約 30 日



お土産処 啄木



### 商品レイアウト

の休館日を設定しており、社員の休日は月あたり平均8日を確保している。年間休日が120日に上る者もいる。

#### ●売店について～地域資源のアピール～

一般的な旅館の売店は、温泉まんじゅうなどの定番商品を並べ、商品の選定も業者にまかせているケースが少なくない。長栄館では地域活性化を進めるために、岩手を訪れる宿泊客に対して地域資源(特に食の部分)をアピールするため、地元や岩手県産の厳選された商品を揃えている。岩手県産のりんごジュース、寒ざらしそば、地酒、岩手牛のサラミ、遠野産ニンクオイル、三陸の海産加工物の他、温泉旅館のまかないカレー、アップルティといった自社で開発をしたオリジナルブランドの商品も販売している。レイアウトやポップなども工夫され、特徴ある店構えとなっている。

これらの商品を県内から探してくるのは、前述の“いわてラボ”である。いわてラボは、必ずしも有名ではないが品質が高く、都市圏から来ている利用客に

アピールできそうな県産の商品を探してきて、地域の9旅館に紹介する。気に入った旅館はいわてラボを介して生産者・メーカーから商品を購入する。旅館は売店の魅力の向上を図ることができ、生産者・メーカーは新たな販路を開拓できるなど、双方にメリットがある仕組みである。

#### ●売店運営の効率化

また長栄館では、売店運営の効率化も行った。タブレット式のレジシステムを導入して、商品の動きを検証したところ、800点ほどの取扱商品のうち実際に売れているのは400点ほどであり、残り半分は不要だと分かった。いわてラボ経由で地元産品の仕入れをしつつ、売れていない商品を削減し400点程度まで絞り込んだ。これにより商品の魅力が向上し、発注、陳列、返品作業時間が半分程度にまで削減され、業務の効率化を図ることができた。

# 生産性向上と働き方改革の両立を目指した 店舗イノベーションへの挑戦

**POINT** 少子高齢化による生産年齢人口の減少や消費構造の変化など経営環境が大きく変化する中、持続的な成長を実現するため、イノベーション創造部を設け、テクノロジー活用による生産性向上や働き方改革などの継続した取り組みを進め、従業員満足度と顧客満足度向上に繋げることを目指している。

## PROFILE

### ロイヤルホールディングス

福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

従業員数：2,686人(連結)

事業の特徴：外食事業(ロイヤルホスト・天丼てんや等)、コントラクト事業(全国の主要空港や高速道路サービスエリア、事業所内給食、百貨店、病院内にレストラン等を outlet)、機内食事業、ホテル事業(リッチモンドホテル)、食品事業(セントラルキッチン方式による食品の製造)を展開する。



GTP 馬喰町では、テクノロジーを活用した完全キャッシュレスとセルフオーダーのオペレーションを導入した。また、キッチンオペレーション改革による調理工程短縮と料理の質の両立に取り組んだ。これらの取り組みにより店長および店舗従業員の業務効率化と働き方の改革を図った。

2019年12月には、GTP 馬喰町の運営により蓄積してきたノウハウを進化させた店舗として、「GATHERING TABLE PANTRY 二子玉川」(以下、GTP 二子玉川)をオープンした。この店舗では、テクノロジーを活用して、人による調理、接客サービスを向上させ、さらなる来店客の快適な食体験の実現を目指している。

## 取り組み内容

### 生産性向上を目指した次世代型店舗の開発

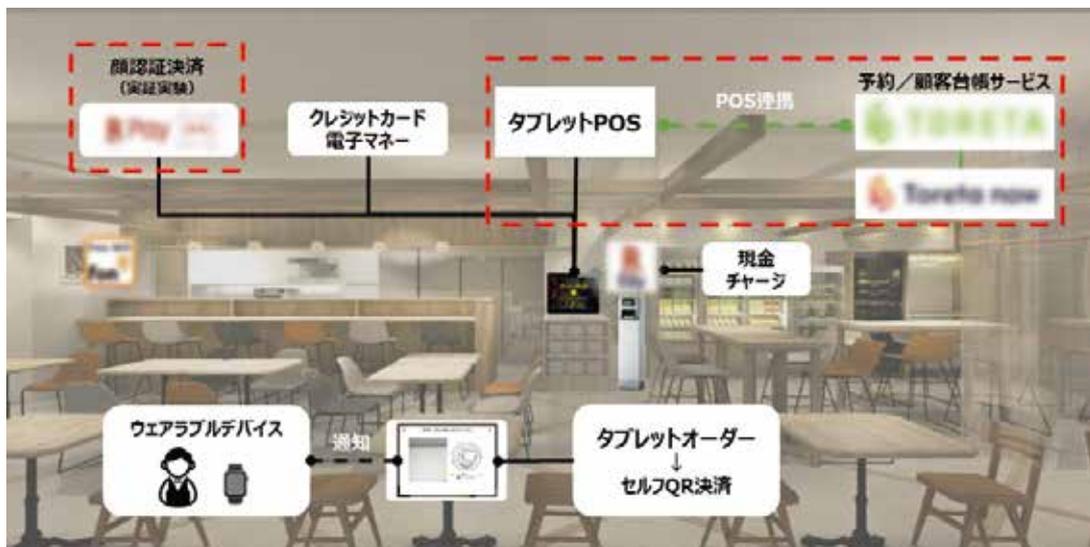
ロイヤルホールディングス株式会社は、ロイヤルグループの生産性向上と働き方改革の両立を目指し、次世代の店舗運営を研究開発していく「GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町」(以下、GTP 馬喰町)を2017年11月にオープンさせた。

### GTP 二子玉川の店内



### GTP 二子玉川のシステム構成

ICTを活用しキャッシュレス化、セルフオーダー化により業務効率化を実現



(ロイヤルホールディングス(株)、(株)マウント・スクエア提供)

テクノロジー 生産性向上の視点	キャッシュレス	セルフオーダー	ペーパーレス	セントラル キッチン	冷凍技術	調理工程の プログラム化	購入履歴 データの活用
接客業務の効率化	●	●					
店長業務の効率化	●		●				
調理業務の効率化				●	●	●	
設備投資の効率化	●			●	●	●	
冷凍食品販売による売上増				●	●		
接客品質の向上	●	●					●

※生産性向上に寄与しているテクノロジーに●を記載。

## 接客業務の効率化

GTP 馬喰町および GTP 二子玉川は、完全キャッシュレス化、セルフオーダーによるオペレーションを導入した店舗である。完全キャッシュレス化は、現金を受け渡す手間がなくなり、来店客のストレスが低減されると共に、店舗の会計業務が時間短縮される。セルフオーダー方式は、来店客がタブレット端末を用いて直接オーダーするため、従業員がオーダーを受ける業務がなくなる。これによって、付加価値を生み出す接客に、より多くの時間をかけることが可能となる。

### ●キャッシュレス化(決済方法)

決済方法は、POS レジ決済とセルフ決済の2つの方法がある。POS レジ決済は、会計時に来店客がPOS レジでクレジットカードまたは電子マネーカードを従業員に渡す方法と来店客にかざしてしてもらう方法で、決済処理を行う。セルフ決済は来店客がテーブルに着席したまま自分のスマートフォンでQR コードをタブレットに読み取らせ、決済を行う方法である。来店客がテーブルでセルフ決済をすると、従業員が身に付けているウェアラブル端末に情報が届くので、来店客が帰る際に、お見送りするなどの接客対応が可能である。GTP 馬喰町の決済方法の

比率推移は以下の通りとなっている。最近の傾向としては、QR コード決済が増加している。

2019年12月にオープンしたGTP 二子玉川では、顔認証決済の実証実験を期間限定で実施（実験期間中は一般の方は顔認証決済を利用できない）。事前に実験用アプリで顔情報を登録し連携しておく、店頭ではお支払いの際、カメラの付いた端末に向かって顔を認証するだけで決済ができる。

### ●セルフオーダー

GTP 馬喰町および GTP 二子玉川には、メニューブックが存在せず、タブレット端末でメニューを見ることができる。端末の画面上には、料理や飲み物の画像が掲載されている。来店客自身が端末を操作しながら、料理や飲み物を選択しオーダーする。オーダーしたデータは厨房に届くとともに、POS データとして登録され会計時に利用される。この店舗ではセルフオーダーとなっている。そのため、従業員のオーダー受け業務がなくなった。店舗の混雑時にオーダー待ちで来店客を待たせることがない。タブレット端末は、日本語だけでなく英語表示への切り替えができるため、インバウンド需要への対応も可能となっている。

### 決済方法の件数比率推移

決済方法	2018年6月決済比率	2019年11月決済比率	2020年1月決済比率
クレジットカード	55%	41%	37%
電子マネー	41%	33%	30%
QRコード	4%	26%	33%

## 決済方法の多様化

クレジットカードや電子マネー、QR 決済など、各種決済方法が多様化している。

馬喰町



二子玉川

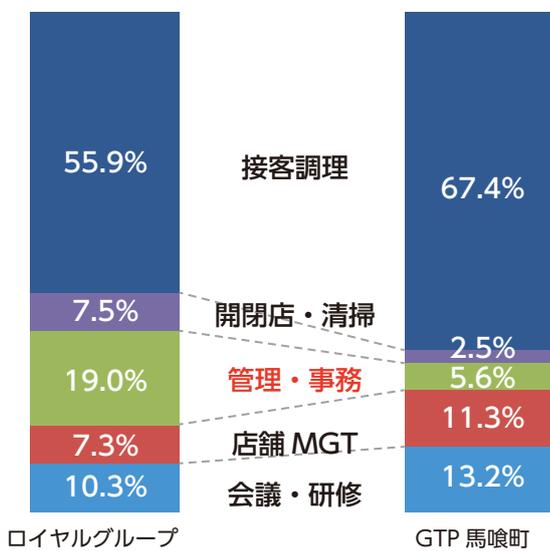


## 店長業務の効率化

完全キャッシュレス化は、店長の事務作業時間短縮に大きく貢献しているという。店長の事務作業として、日々のレジ締め作業がある。現金を扱う店舗では、売上データと現金有高の照合作業が発生する。従来店舗ではレジ締め作業に 40 分程度かかっていたが、GTP 馬喰町では数秒で終了する。釣銭の準備や銀行入金、両替といった作業も不要となっている。レジ締め作業の改善により、閉店後速やかに退社することが可能となり、働き方改革を実現している。

この店舗では、ペーパーレス化も推進している。店長が日報や業績管理資料等を作成することがない。店舗の実績データは、同店のデータベースに蓄積されており、情報システムの中に存在する。本社部門は、自らデータシステムを活用して必要な情報を検索する。これによって、店舗の事務作業の負担を軽減している。店長の業務時間割合について、GTP 馬喰町と従来型店舗の比較を行った結果、管理事務作業

### 店長の業務時間割合の比較



の比率が、19.0%から 5.6%へと削減されたことが検証されている。

## 調理業務の効率化

### ●セントラルキッチンによる加工度の向上

GTP 馬喰町および GTP 二子玉川は、従来の店舗よりも店舗における調理作業を削減し、効率化と均質化を図った。例えばパスタ類の調理では、従来型店舗は①パスタを茹でる、②パスタソースをつくる、③パスタとソースを合わせるという調理工程であった。ここでは、パスタとソースを合わせた状態の冷凍パックで届くため、パックを湯煎で温めるだけの調理作業になる。2つの調理工程が省かれるために、作業時間が短縮される。

店舗の調理作業を削減する役割を担うのが、セントラルキッチンと冷凍技術の活用である。ロイヤルグループのセントラルキッチンでは、「料理長が手鍋でつくる、あたたかな味」を基本に、調理人（またはコック）の技術を活用している。調理人（またはコック）が働く場所が店舗からセントラルキッチンに変わったということである。それによって、業務効率化と品質の向上の両立を図っている。セントラルキッチンで調理した料理は、野菜サラダ等のフレッシュな品目を除いて、急速冷凍される。食材は冷凍された状態で、輸送および保存されるため、鮮度が維持され安全に提供することが可能になる。

料理の冷凍保存が可能になると、セントラルキッチンでの調理作業が日々の需要変動から切り離され、製造業のように平準化生産が可能になる。作りすぎのムダによる食品ロスもなくなる。店舗の調理作業の一部をセントラルキッチン化することは、セントラルキッチンでの加工度を高めることで、店舗の調理の工程を削減し調理作業の工数を冷凍保存することにより、需要変動による繁閑差の影響をやわらげる役割を果たす。それによって生産性向上に寄与することになる。

### ●調理工程をプログラム化した調理機器の導入

GTP 馬喰町および GTP 二子玉川は、調理工程をプログラム化した新しい調理機器を導入した。この調理機器は、レンジ・グリル・コンベクションオーブンの機能が一体となっており、多様な加熱調理が可能となっている。調理工程のプログラム化にあたって、コックの知識・ノウハウを最大限に活用し、コックが調理したときと同じ火の入り方になるように緻密な調整を行った。プログラムはメニューごと

に作成されている。従業員の調理作業は、調理機器に食材を入れ、調理の対象を選択し、スイッチを押すだけで、火や油を使わず質の高い料理を提供できる。

調理工程のプログラム化によって調理機器が自動制御されるので、人による調理作業のバラツキがなくなり、誰でも専門のコックと同じ品質の料理を作れるようになった。調理作業が簡略化されることで、従業員のトレーニング時間も短縮された。少子高齢化による生産年齢人口の減少で人材の確保が難しくなっている中で、調理業務の未経験者であるパートやアルバイト従業員を採用し、即戦力化できる効果は大きい。

トレーニング時間が短いことは、接客業務と調理業務のマルチタスク化を容易にする。サービス産業は時間帯別によって客の数が大きく変動する。客が少ない時間帯で一定レベルの人時生産性を確保するためには、少人数によるオペレーション体制が必要になる。従業員のマルチタスク化によって、売上高と連動した最適人員配置のコントロールが可能になれば、生産性向上に寄与することができる。

## 設備投資の効率化

店舗における調理作業を削減した結果、調理機器が最小限になり、厨房スペースがコンパクト化されている。火や油を使わず、クリーンなキッチン、レストラン以外の店舗物件も候補対象となり、小規模・低投資型店舗の展開が可能である。厨房機器のリース料や償却費および店舗賃借料等の固定費が抑えられるため、損益分岐点売上高も下がり、利益が出やすい店舗になる。

### コンパクトな厨房スペース



## 家庭用冷凍食品の販売

ここ数年で家庭用冷凍食品市場は成長期にある。高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出など、生活

習慣が多様化することで、家庭で冷凍食品を食べる機会が増加した。ロイヤルホールディングスは、これをビジネスチャンスとして捉えた。食品を製造するセントラルキッチン、冷凍設備、レストラン店舗、冷凍物流網などサプライチェーン（供給網）は既に確立されている。このサプライチェーンを用いて、レストランの味を生かした家庭向け冷凍食品の提供を目指している。

まず研究開発店舗の GTP 馬喰町で、13 品目からテスト販売を始めた。2019 年 12 月、GTP 二子玉川の开店時期に合わせ、レストランクオリティの味を家庭で楽しめるフローズンミールの新ブランド「ロイヤルデリ」を立ち上げた。商品アイテム数も 25 品目に増やした。

GTP 二子玉川では、「ロイヤルデリ」の売上が、約 20% を占めるという。一般的に外食店舗はランチタイムとディナータイムの 2 つの時間帯に利用客が集中する。その他の時間帯はあまり来客を期待できない。それが、来店客数および売上を増やすための制約になる。テイクアウト需要を取り込むことができれば、外食利用の集中する時間帯以外の来客および売上を見込める。店舗の時間帯別売上のバラツキが緩和されるため、人時生産性の向上が期待できる。

ロイヤルホールディングスは、既存のサプライチェーンを活用して「ロイヤルデリ」の新規事業を始めた。今後ロイヤルデリの売上が増加すれば、セントラルキッチン、レストラン店舗、物流網の稼働率が向上し、範囲の経済性を発揮することが期待できる。

## 接客品質の向上

GTP 二子玉川は、インターネットの予約アプリを経由して来店された顧客に対して、顧客情報を活用したおもてなしの取り組みを今後推進していく。顧客がアプリを用いて予約すると、顧客情報が登録される。顧客情報と POS データを連携させることで、過去の来店時に注文した料理やワインなどの情報検索が可能となる。おもてなしができるのは 2 度目以降の来店からだ。アプリを用いて再予約されると、従業員は過去の来店履歴を閲覧し、顧客の好みを事前に把握する。顧客情報は情報システムで共有化されるため、従業員の誰でも閲覧でき、顧客の好みを理解したおもてなしのさらなる向上が可能になる。今後、このシステムが実現されることによって、顧客のお店に対するロイヤルティが高まり、固定客として継続した利用が期待される。



観光庁

Japan Tourism Agency