

## 企業家に聞く《第3回》

日時：平成31年2月6日（水）15:00～16:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「老舗温泉旅館が挑む経営改革と地域革新～おごと温泉を蘇らせた企業家活動～」

講師：針谷 了 氏（株式会社湯元館 代表取締役会長）

### 自己紹介

私は来週で68歳になります。入社したのは18歳、大学1年生のときです。大学に入って4カ月の8月のある暑い日に母と姉と僕が親父と呼ばれ「湯元館は潰れる」と告げられました。その1年9カ月前、昭和42年の12月に大型の設備投資をして、その借金が1億6500万円、年間の売上が5500万円、つまり借金の3分の1の年間売上でした。今と違って当時は高度経済成長期ですので借入利息が10%です。つまり売上の3割を利息で取られるという状態で、たった1年9月で破綻したということです。翌年の昭和45年、ご存じのとおり大阪万博がありましたので高額の予約が数多く入っていました。万博で儲けて、そこから少しでも返済させてから潰した方がいいだろうと、銀行の取締役会で1人だけが言ってくださって、首の皮一枚つながったという状態でした。

その後、25歳までの7年間に都合4回の経営危機がありました。1回目の危機の時に、「人様に迷惑をかけて大学へ行くとは何事だ」と保証人になってもらっていた方が言われました。仕方ありませんので夏休み明けの9月に退学届をもらいに行きました。そのとき、運命のいたずらのようなことですが、後にも先にも本当にたった1回、中学時代の親友に京都の市電で会いました。彼は一浪して予備校へ行っていたのです。予備校が同志社大学の近くにありました。あと5分早くても遅くても、車両が前と後ろでも会わなかったと思いましたが彼に会いました。彼は「絶対に退学するな」と言いました。退学したくはないけれど辞めざるを得ないし、退学届をもらって「どうしようかな」と思っていたら、3日ほどたって分厚い手紙が来まして、「絶対に退学するな。とにかく来年の春までは授業料を払っているのだから辞めなくてもいいだろう」と書いてありました。翌昭和45年の春になって母に「実は退学届を出していない」と言うと、女というのは強いもので、会社のお金をごまかしたのだと思いますが、同志社のめちゃくちゃ高い授業料を出してくれました。それから2年ほどしてやっと父も姉も、僕が大学を辞めていないことに気付いたようです。

この7年間のエピソードは幾つかあるのですが、二つだけご紹介したいと思います。一つは、あるとき親父に「ちょっと来い」と言われて京都へ連れて行かれました。高利貸しのところでした。お金を借りに行くのではなくて、もう既に500万円借りていたのです。利息を聞くと50日で1割でした。つまり100日で2割です。その返済を100日延ばしてもらうために100万円を持って交渉に行ったのです。僕と親父と紹介してくれる人と3人で行きました。

親父がなぜ僕を連れて行ったのかはいまだに謎ですが、社会勉強だと思ったのでしょうか。高利貸のおっさんに親父が「息子です」と言うと、おっさんは「よう来たな。ボンもその歳になったら分かると思うけど、わしのところに来るようなやつは20件中19件潰れる。でも、20件中1件、助かるんや。ボンも頑張っってその20件中1件になりや」と優しく言ってくれました。私は世の中の高利貸しというのは非常に怖いイメージでしたので、偶然良

い高利貸しに会ったなと思っていました。無事、期限延長の話がまとまって3人で出口の方へ行くと、高利貸しのおっさんが「大将！」と言って父を呼び止めました。三人で振り向くと「これが最後やで！」と本当に凍るような目で言われました。もうこれ以上延長は出来ないという意味です。私は怖くなって思わずぶるぶると震えた覚えがあります。家に帰って「怖かった」という話をすると、うちの親父も二代目で度胸のある方ではないので「お父ちゃんも怖かった」と非常に情けない話でした。

12月31日の紅白歌合戦を見ているときに事務所から「両替をお願いします」と電話があり金庫へ行きました。今はクレジットカードが多いですが、当時は最低でも10万円ぐらい釣り銭がないとやっていけませんでした。ところが金庫を開けると何と1000円札が2枚しかありません。もちろん両替できません。翌日の1月1日、近くの牛乳屋さんをたたき起こして両替してもらいました。それを2回ほどやりますと1000円札が貯まりますので、何とかいけるというような状態で、とことんお金がない状態も経験しました。

1回目の経営危機から7年目、25歳になった昭和51年、4回目の経営危機のときです。つくづくうちの親父は商売が下手だと思いました。この7年間、僕はとにかく集客しないと駄目だと思いつつ営業をしていました。そこで多少の自信が出来ましたので、親父に引退してもらい僕に代わりました。親父を社長ということにはしていましたが、実質的に僕が25歳で経営トップに立ちました。それからたくさんの失敗をしましたが、教えてくださる人もいて何とかやってこられました。

平成26年から30年まで、一般社団法人日本旅館協会という全国2,600件くらいの上質旅館が入っている組織の会長をさせていただきました。現在は、日本の観光のナショナルセンターである日本観光振興協会の副会長をJTBやJAL、ANAなどの会長と一緒に拝命しております。

## おごと温泉の概要・沿革

今、おごと温泉には旅館が9軒あります。最盛期の26軒から軒数は減っていますが総定員は約3,400名で大幅に増えています。おごと温泉は伝教大師最澄様の開湯という伝承です。アルカリ泉単純泉で少しぬるっとしていまして非常に温まる温泉です。31度ですので少し熱交換で温めています。6号泉は四十数度あるのですが4号泉は少し低いのでこういう温度です。

来客者数は去年は45万5450人で過去5番目です。6月までは過去最高水準でしたが、7月から大阪北部地震や台風もあり、さらに北海道の地震でも海外のお客様が減ったということで響いております。でも決して悪い数字ではないと思っています。バブルは平成2年8月がピークだと言われていますが、旅館業は遅効性があり全国的には来客者数は平成3年、売上のピークは4年がピークでした。しかしおごと温泉は平成23年がNHK大河ドラマの影響で過去最高です。平成27年からはインバウンドの増加の影響で伸びています。バブル期で40万人ぐらいなのですが、バブルの時よりも増えている温泉地は僕の知っている限り、全国でおごと温泉だけか、多くても数カ所しかないのではないかと思います。北陸の温泉地などは3分の1くらい、下手すると4分の1まで減っています。

おごと温泉は、なぜそれほど好調なのでしょう。その前に少し沿革をお話します。大正8年に伝説を信じて、うちの裏にある念仏池の横にあった湧水を温泉検査した人がい

ました。これが、「湯元泉」という私が個人的に持っている温泉です。うちはその9年後、昭和4年の創業で今年1月で90年を迎えました。京都のたち吉という陶器屋さんの別荘だったところを譲り受けて開業しました。最初の屋号は「雄琴温泉」でして、2番目が「雄琴旧温泉」、3番目が現在の「湯元館」です。戦前は3軒しかありませんでしたが、戦後は比叡山ドライブウェイや琵琶湖大橋の開通等で非常に賑わいました。この頃で既に27万人にお越しいただいていました。それから大阪万博がありました。

ただ、昭和46年ころからソープランドが進出して少し変な形になりました。昭和56年のポートピアや平成2年の花博があり、そのときはそのときで賑わったのですが、やはり歓楽街としての悪いイメージが残り、非常に大変な時期を過ごしました。それ以降のことは後でまたご説明します。

### おごと温泉の再生の軌跡

歓楽街、ソープランドができ、二流・三流の週刊誌で大きく取り上げられ、男性客が殺到しました。しかし、そのブームは3年で終わり、家族連れや修学旅行や上客にお越しいただけなくなりました。県が発行するパンフレットからも雄琴温泉という文字が消えて白眼視されました。われわれの責任ではないのになぜここまで非常に悔しい思いをしました。そして肝心の男性客も徐々に減ってきて大変な時期を迎えたわけです。各旅館には非常に危機意識があり、私が実行委員長をして夏休みにキャラクターショーを呼んだり、冬には「温泉と鴨祭り」を開催したり、雄琴温泉という名前では売れないという話まで出て、「西びわこ温泉郷」と名乗ったこともあります。

雄琴温泉の旅館組合は、私の祖父が初代理事長で父が3代目理事長なのですが、2代目と6代目がうちの当館に裏にありますびわ湖花街道(旧・国華荘)の佐藤さんでした。6代目の佐藤さんが理事長のときに、主立った旅館の若い人たち5人が旅館の後を継ぐために戻ってきました。板場の修行をして帰ってきた人、他の企業へ行って勉強して帰ってきた人、画家になるのをやめた人、ミュージシャンをあきらめた人、大学を卒業して帰ってきた人、この5人です。2年の間に続々と、偶然、若い後継者が集まりました。そこで当時の佐藤理事長が「針谷、何とかしろ」とおっしゃいました。雄琴の私の親分がその佐藤さんで、近畿の親分は城崎の西村さんという方なのですが、両親分はどうも同じことを言ひまして、「針谷、何とかしろ」という指示しかないのです。そう言われても何をするかと聞いても、「それはお前が考えろ」と。

それなら、勉強会をしましょうと。僕も若い頃に継いで、何をしていたのか分からない、やる気はあるけれどもどうしていいのか分からない、何を勉強していいのか分からないということがあったので、まず勉強会をしようということで「雄琴青年経営者塾」をつくりました。毎月開催し、財務や労務、販売戦略、設備投資について講師を呼んだり、僕が話をしたり、いろいろしました。最後に新潟と群馬に修学旅行にまで行きました。物見遊山ではなくて各旅館の裏方を見せてもらい、経営者の話を聞き、夜はその反省会をし、本当に朝から晩まで勉強しディスカッションしました。涙を流すメンバーもいて非常に有意義な経営塾をやりました。

私が一番気を付けたことは、まちづくりに非常に成功した先輩から教わったことですが、「何と言っても一番大切なのは、仲がいいことだ」ということです。至言だと思います。

当たり前のことなのですが、地域の仲がいいこと。仲がいいとは何かというと、少なくとも非難をしないというルールなのです。非難されると人間は面白くないので非難で返しますから、非難の応酬になって仲が悪くなります。どんなに腹に持っても言葉に出して非難はしないということです。単純なことですが、これが非常に重要でして徹底して“みんなでそうしていこう”と決めました。

そのころ読んだ本に、地球は生物の数が多いたときに繁栄したのではなく多様性があるとき、つまり種（しゅ）の数が多いたときに繁栄したのだと書いてありました。ですから、おごと温泉でもいろいろなタイプの旅館があるようにしようと。例えば鬼怒川温泉のようにほとんどが団体旅館で同じようなタイプになると、潰れるときは全部潰れてしまいます。ところが、洋風あり、和風あり、食事に力を入れているところがあり、会議に力を入れているところがあり、ペットと泊まれる宿があり、露天風呂を売り出しているところがあり、そういういろいろな角度、切り口でお客様の多種多様なご要望にお応えできる温泉地であれば変化に強い温泉地になれる。そのためには、おごと温泉内で真似はやめよう。東北の旅館の真似はいい、九州の旅館の真似はいい、百歩譲って有馬の旅館の真似もいい、でも、おごと温泉の隣の旅館の真似はやめておこうということを打ち合わせしました。これはいまだに守られていると思っています。

平成 15 年に佐藤理事長から「お前が次の理事長をやれ」という話がありました。そのときに、どうやったらやりやすいかと聞かれたので、当たり前の話ですが、役員から年寄りを引退させてほしいと言いました。それで佐藤さんが 1 軒 1 軒「お前は引退しろ。息子を出せ」と言ってくださって、2 人ほどだいぶ渋られましたが、自分の息子に代わるわけですから、最後は「うん」とおっしゃいました。役員者の平均年齢は 63 歳から 36 歳になりました。私は組合の最年少理事だったのが最年長理事になりました。平均を下げていたのが上げることになり、一挙に若返りました。これが実はおごと温泉の発展にすごいインパクトを与えたと、後から結果を見て思います。

第 1 回の理事会では夜中 12 時まで地域としての経営戦略をどうするかディスカッションしました。若者らしいメールによる連絡や、駅名の改称が必要だとか、小学校跡地をどうするか、歓楽街対策として商標登録を取りたいといったことを何回もディスカッションして、いろいろなことを決めていきました。

そうしているうちに、温泉 4 号泉だけでは心配だということで、大津市が 5 号泉を掘ってくれました。湯が出たので「湯わっくわっくキャンペーン」と名前を付けて、後継者で実行委員会を組織してやりました。京都でイベントを打って 200～300 人、多いときには 700～800 人集まっていただけなのですが、かかる費用は 30 万～50 万円ですから、コストパフォーマンスが合わないのです。でも、一生懸命準備して、会場をしつらえして、役割分担して、汗を流して、最後に「うまいこといったな～」と乾杯する、同じことをやることで仲間意識が醸成されるのです。もちろん最初から「コスパはあまりよくないけれど、仲間意識だから」とは一切言いません。僕 1 人がそう思いながらやって、随分後になってからそう言うと、「なんだ、そうか」ということでしたが、それがよかったと思っています。

平成 18 年には「地域ブランド」という制度ができ、温泉として全国で三つしか選ばれなかったのですが、その第 1 号になりました。また、おごと温泉駅への改称も 3 年かかって実現しました。大津市がお金を出してくれました。それから、地域の真ん中にあった小学

校跡地に「おごと温泉観光公園」ができ、それを受託することができました。

成功の要因は、まず何よりも世代交代です。そして、先ほども言った多岐多様な旅館の集まりであるということです。宣伝にはパブリシティを積極的に活用しました。無料ですから、「宿泊客数過去最高！」というプレスリリースを作って配ったところ取材が殺到しました。全国の旅館街が落ち込んでいるなか、あのおごと温泉がなぜ最高になったのかという興味です。その次の年に宿泊客数は落ちたのですが、日帰り客が増えトータルではほんのわずかですが増えたのです。そこで「来客者数過去最高！」というプレスリリースをし、これまたどっと取材が来ました。組合では広報担当を決めていまして佐藤祐子さんというべっぴんの若女将です。旅館・若女将・べっぴんさんというのは最高の取り合わせで、その上に彼女は話すのが上手で広告塔に立ってくれて良い宣伝をさせていただきました。

大きかったのは、団体のお客様が減って個人のお客が増えたことです。これは、単に人数が減ったと考えがちですが違うのです。あるとき当館の喫茶に7人ぐらいの女性グループがおられ、幹事さんが領収書を持って「全部で幾らだから、1人1万8356円ずつよ」と言って、みんなが「はい」とお金を出していました。割り勘です。そこでの会話を聞いていると、「この間の有馬は2万3000円くらいだったよね。今日は5000円も安いのか？この間よりもお料理もよかったし、お風呂もよかったし、もうここで十分ね」「おごと温泉ってちょっとイメージが悪かったけど、来たら何も悪いことはないし、ここで十分だよ」と言っていました。

30~40人の団体だと、宿泊料を知っているのは幹事さんと会長さんだけです。ところが、個人やグループだと全員が幾らかかったか分かります。つまりコスパが分かるのです。よってコスパさえ良ければ、それなりの料金をお出しいただけます。しかし、お客様の満足度を高めていかなければ、個人のお客様に何度もお来しいただくことはできません。だから、単に人数が減ったということではなく、全く違う観点で質の高いサービスを提供しないといけないのです。

## 旅館経営の科学

私ども利他グループは5つの旅館を経営しており、不動産賃貸業もやっています。本体の「湯元館」は今年で90周年です。「湯の宿 木もれび」は16年前に開業し、1泊2食7800円で非常に人気です。7800円なのですが利益率は償却前経常利益で何と33%ぐらいあります。「京小宿 八坂ゆとね」は京都の東山にある宿です。一時稼働率が97~98%ありましたがライバルが多くなって少し落ちてきました。亀岡市・湯の花温泉にあります「翠泉」は今年稼働率92~93%で、平均単価が3万7000円ほどのお宿です。非常にリピーターさんが多い旅館です。「室町ゆとね」は平成28年12月にオープンして、今年稼働率85%ぐらいです。この宿は京都のど真ん中にありますので外国のお客様が35%ぐらいを占めています。「AKAGANE RESORT」は、東京オリンピックの銅メダルを作った三谷伸銅という有名な銅屋さんのオーナーの本宅をリノベーションしたところで、700坪の広大なお庭の中に建っています。東山の八坂の塔の近くの好立地のところにあり、ブライダル会社に借りていただいて、うちは賃料をもらうだけです。グループの売上は現在23億円強、経常利益の合計は約3億5000万円です。いずれの施設も大体開業から3年で黒字化して利益を生んでいます。湯元館の自己資本率は57.3%まで来ています。

今の旅館経営にとって一番いけないのは経営を科学できていないところではないかと思っています。旅館業は装置産業であり労働集約産業であるという特性を持っています。装置産業ですから、どうしても借金体質になります。つまり財務が重要です。PLも重要ですがバランスシートが重要です。そのためには正確な月次決算を出すことが必須です。そして、労働集約で社員が多いため労務が重要になります。社員1人当たりの生産性を上げていかないと高い給料を出すことはできません。例えば6人でやる仕事を5人でやれば2割生産性が上がるわけです。そうすると、初任給20万円しか出せなかったのが24万円出せるわけです。初任給20万円で新卒を募集するのと24万円で募集するのと、どちらがいい子が来てくれるのかは自明だと思います。

従来、旅館経営というのは「勘と経験と度胸」でされてきて、いまだにそうなっていますが、これではよくありません。科学手に経営することが求められています。では、科学とは何かと内藤耕という先生に聞きましたら再現性と客観性だと教えて頂きました。再現性とは、いつでも、誰でも、同じようにできることです。つまり、女将さんにできてそれ以外の人ができないでは科学ではない。今日できて、明日できないでは科学ではない。客観の逆は主観です。勘や経験に頼った経営というのが今の旅館経営の8~9割ではないかと思いますが、これではいけません。主観というのは、「主(あるじ)が観る」と書きます。それに対して客観というのは「お客様が観る」と書きます。主の主観ではなく客観的に経営することが科学です。僕の大好きな経営者であるセブン&アイの鈴木敏文さんが「お客様の為と思うな！勘違い独りよがりが生ずる。お客様の目線で考えろ！」とおっしゃっています。実は昔うちの予約係に非常にケチがまして。お客様もそうだろうということで一番安いプランばかり勧めていたのですが、ある日お客様から「隣で美味しそうなお肉を焼く匂いがするのに私のところにはなかった。いい部屋がありそうなところを通っていったけれど、奥の方の普通の部屋に通された。私はもっといい部屋に泊まりたかった。いい料理を食べたかった。なぜそれを勧めてくれなかったのか」というクレームを頂きました。今ではそんなことはなく、こういうお料理のプランなら幾ら、こういうお部屋なら幾らになりますということをご説明しています。

客観性というのはデータを重視することでもありますが、相手目線で考えるということも重要です。社員に生き生きと働いてもらおうと思えば社員目線で、銀行から金を借りようと思ったら銀行が金を貸したいと思うような会社にし、計画書に持っていくということです。独りよがりでは駄目なのです。

現状の旅館財務の問題点は大きく3点ほどあると思います。1点目は「毎月儲かったかどうか分からない」ことです。決算は1年に1度ですが経営の為には月次決算を出すことが重要です。2点目は「どの部門が儲かったか分からない」ことです。部門別収益を出している会社が非常に少なく全体の5%あるか無いかだと思います。3点目は「PLしか見ないでBSを疎かにしている」ことです。

月次決算をするためには、私は次の四つが必要だと思っています。一つ目は、毎月末に棚卸をすることです。具体的に説明しますと、1000万円の売上300万円の仕入れで原価率30%としている旅館が8割くらいあるのではないのでしょうか。しかし月初在庫が50万円、月末在庫が150万円あったとし、これを入れて計算すると、正しい原価率は20%と分かります。翌月は1000万円の売り上げで、在庫がたくさんあったので仕入れは100万円で済み

ました。在庫は、月初の 150 万円から月末には 50 万円になったとします。月初在庫と仕入れを足して、月末在庫を引いたら 200 万円です。200 万円を 1000 万円で割ったら原価率は 20% です。つまり棚卸しをしなければ 12 月は儲からない、1 月はめちゃくちゃ儲かったということになって正確な利益額が分からず、どういう戦術を立てたらいいのかということが間違ってしまう。季節変動が非常に激しいビジネスですから、その月ごとに適切なプランを立てて、誰に、何を、どのように買っていただくのかをきっちり把握して、いつ予約が入るのか、それに間に合わせてこういうルートでこういうふうに売っていかうことを考えることが販売にとっては必要です。その為には正確な月次決算を出すことです。

二つ目は、現金主義ではなく発生主義で処理することです。例えば、旅行会社から 11 月に 10 万円の売上があり、1 万 5000 円の手数料を引かれて 12 月に 8 万 5000 円入ってきました。ほとんどの旅館が現金主義なので、入金された 12 月に経費計上します。でもこの 1 万 5000 円の経費は本来 11 月に発生しているものですから、発生主義であれば 11 月に計上しなければいけません。現金主義で処理した場合、11 月は売上だけがあって経費なし、12 月は売上がないのに経費だけが生じるという間違っただけの計上になります。これがたまりにたまると大変な金額になり、11 月はすごく儲かったけれども、12 月は悪かったということになってしまいます。実はうちは昔、毎年 12 月が 2000 万円の赤字だったのですが、発生主義に変えて再計算してみると、200 万円の黒字だったのです。2000 万円の赤字と 200 万円の黒字では、販売戦術が全く違ってきます。そこを正しくすることによって改善し今では 12 月は 11 月に次いで 2 番目の収益が上がる月になりました。

三つ目は、概算計上をすることです。年に何回か、大きな金額を払わなければいけないものがありますが、これを毎月定額で計上します。例えばボーナスです。賞与を 6 月と 12 月に 600 万円ずつ払うとします。でも本来 6 月と 12 月だけの経費ではありません。この 1200 万円は潜在的に、毎月 100 万円ずつ計上すべきです。これも発生主義という考え方です。火災保険料や固定資産税など 1 年に数度多額の支払いをする経費も同じで、毎月定額で概算計上して、年度末に誤差は決算修正します。

部門別収支を出すことも重要です。それぞれの部門及びその責任者が黒字化・増益するような努力をするようになります。部門別収支を算定する際に必要な各所に電気や水道等の子メーターを付けています。特に水道の子メーターは館内に十数カ所設置しています。水道の子メーター設置は経費削減の意味でも大切です。湯元館で実際に有ったのですが味処で毎月 2 万 5000 円の水道代がかかっていました。夜 8 時から 12 時までしか営業しないのにそんなにかかるのかなと思っていました。営業時間 4 時間のうち半分ぐらい出しっぱなしでも毎月の水道代は 5000 円位らしいのです。これはおかしいと調べたところ、お庭に水がちょろちょろ出ている、それが味処のカウントになっていたのです。それが何と 20 年間続いていて、月 2 万円、年間 24 万円ですから 20 年で 480 万円損をしていたのです。子メーターの設置費用は平均 25 万円くらいですから、一つ付けることによって本当にすぐに元が取れます。日本の漏水率は世界的に見ても優秀な方だそうですが、それでも 5% はあるそうです。電気はそういうことはほぼありませんが、水道は子メーターを付けると、全体では分からなくても、ある 1 カ所で見ると昨年同月の倍、前月の倍になっていたりすることがあります。

それから、貸借対照表（バランスシート）は非常に大切です。うちのメインバンクが年間の評価を報告してくれていて、今は少し評価のポイントが変わったのですが、一番高いポイントが6ポイントでその項目が二つだけありました。借入金償還年数と自己資本比率です。銀行はどのような会社にお金を貸すかというキチンと返してくれる会社です。返してくれそうにもない会社には貸しません。どのような会社が返してくれると金融機関が判断するのでしょうか。

一つは借金の償還年数が短い会社です。税引後利益と減価償却費を足し、借金で割るとどのぐらいで返せるのかが出せますが10年以内でないといけません。これが20年、30年となったら、そんなところには貸しません。

もう一つは自己資本比率の高い会社です。自己資本を総資本で割ったものです。自己資本比率を高めようと思ったら、税引後利益を毎年積み上げることです。増資等を除き基本的に税金を払った後の利益をどんどん積み上げていかないと自己資本比率は高まりませんから、毎年順調に利益を積み上げることができる会社だという証拠が自己資本比率の高さなのです。先ほど言いましたが、湯元館は57%台です。

銀行が評価の際に見る二つの重要な指標の構成要因四つのうち三つが貸借対照表なのです。ですから、貸借対照表が非常に重要だということになります。

私は今、旅館業にとって生産性向上が喫緊の課題だと思っています。生産性向上の目的は社員の長時間労働・休日出勤の削減、労働負荷の軽減、付加価値の増加による収益力の向上です。それにはトップダウンとボトムアップが必要です。生産性向上の為に資金が要る場合もあります。例えばIT化、機械化、作業動線の改善に当たっては、トップによる支出の了解が必要です。また何が何でも生産性を向上させようという経営トップ強い意志が原動力になります。ボトムアップの中心は改善活動だと私は思っています。トップダウン・ボトムアップこの両方がないと上手くいかないのではないかと思います。

生産性向上とはアウトプットをインプットで割ったものです。よく勘違いされますが、作業の効率化と顧客満足はどちらかだというのは違います。作業の効率化をすることによって顧客満足度につなげることが重要です。6時間かかっている仕事を5時間で終わらせ、残った1時間のうち30分で社員の労働時間を短縮し、残りの30分を接客に回すことによって顧客満足度を上げていくのです。作業の効率化ができなければ、お客様の満足を得るための接客時間が確保できません。当然の話ですが、お客様に負担をかけて効率化をすると、お客様の満足度が減ります。お客さまの満足度を上げて作業を少なくするということができれば生産性は上がっていきません。

旅館業は結構IT化が進んでいて、じゃらんやエキスペディア、楽天トラベル等からご予約が入ると、サイトコントローラーからプロパティマネジメントシステム（PMS）という基幹システムに自動的に情報が入ります。人の手を介しません。お客様や旅行会社から直接電話で予約があった場合は予約係が手打ちで入力しますが入った情報は予定表や調理ボード、会計などに自動的に表示されるシステムになっています。

例えば昔、調理ボードはホワイトボードに手書きでした。お正月やお盆は書いて確認するのに2時間かかっていた。今はどの部屋にどういう料理が何名ということがPMSから自動的に表示され所要時間はゼロです。配膳も食器準備表を作るのに3時間くらいかかっていましたが自動で作られるようになりました。電話での受け付けもワイヤレスヘッ



ドセットを活用して両手が使えるようにして、ヘッドフォンのボタンを押すと受話器が上がるようになっていました。ほとんどの旅館が予約台帳を作っていますが、うちではPMSに直接入力しています。ルームインジケーターといって、部屋の掃除が済んだかを示すものも利用しております。

オーダーエントリーシステムも導入しています。ファミレスに行くと、スマホサイズの端末を持って注文を聞きにきてくれると思いますが、私どもではそれに加えて、ご夕食時間や朝食時間をお客様にお聞きし入力出来ます。翌日のおごと駅等への定期送迎時間を入力して、該当のお客様が何名、何時の定期送迎バスに乗られるといったことも分かるようになっていました。外国のお客様の場合は法律によりパスポートコピーの保管が必要ですが湯元館ではスキャンを使ってデータを保存しています。

それから機械化ですが、ローラーコンベアで料理を運んでおります。調理でお料理を作って赤箱に乗せてローラーコンベアで運べば宴会場の真裏の配膳動線まで行きます。厨房は2階、主な宴会場は3階ですので垂直搬送をしています。3階に着くとローラーコンベアで70m水平移動します。バーコードが付いていて、B地点、C地点、D地点まで自動的に運ばれます。

下膳の時は会食場から赤箱に回収した食器を入れ、それをお座敷台車に載せて配膳室まで下げます。赤箱を台車からコンベアに乗せ換えるとローラーコンベアで2階の食器洗浄機のところまで運んでくれます。

作業動線の改善も行っております。従来は宴会場の配膳室側の入口で履物を脱いでいたのですが、手前で脱ぐことにしました。この工夫により履物を脱いだり履いたりする回数が減りました。以前は宴会中にコースターが一つ足りない、お箸が足りないとなると、そのたびに履いたり脱いだりしないといけなかったのが、いちいちしなくてもよくなりました。

天ぷら油も、赤いコックをひねると出てくるようにしました。厨房の外部に300Lの天ぷら油のタンクが二つあり、そこから配管を引いています。一斗缶の保管も要りませんし、開ける手間もかかりませんし安全です。通常一斗缶の中に2%くらい油が残るのですが、それもあります。価格もローリーで買うので25%ほど安いのです。

改善活動でやってくれた事例がグラス専用の食器洗浄機の導入です。ワイングラスなどは専用ラックに入れてそれを赤箱に載せてバーチレーターで運びます。茶碗洗い場まで降りてきたラックごとグラス専用食洗機に入れます。洗ったものをそのままラックごと返すことで一切移し替えがないのでグラスが割れたり欠けたりしません。またメイン食器洗浄機と一緒に洗うと魚の臭いがグラスに残ったり白い膜ができていたりしていましたが、グラス専用食器洗浄機なので温度や洗浄時間を変えリンス剤も入れるようにして、きれいに洗えるようになりました。

トヨタでやっている発注カンバン方式を取り入れています。あと何個になったら注文するか？トータルの在庫数を年間どのくらい要るか？をあらかじめ計算しておいて、欠品にならずしかも在庫が少ないようにしています。

こうした数々の生産性向上の取り組みは、石井国土交通大臣が視察にお見えになったときにご説明しました。

カイゼン活動を熱心にやっています。現場レベルのカイゼン活動を「小変」として、幹

部社員も部署レベルでの「中変」としてやっています。既に実施した改善の報告は“改善メモ“、こうした方が良いのではないかという具体的な提案は”改善の気づき“として提出しますが、全提出数の約95%が改善メモです。これを毎月26日に回収・集計して、推薦された改善は経営会議にかけられ、その中から級付と月間MVPが選ばれます。月間MVPの中から約200人ぐらい参加する年に一度の経営方針発表会で、全員の投票で最優秀賞が決まります。給与への反映は提出しただけで400円です。推薦になって級付すると5級が1000円、4級が3000円、3級が10,000円です。月間MVPになると5000円、最優秀改善賞金賞になったら5万円です。ここ3年くらい提出数は年間2000枚を超えています。

どういふものがあるかという、例えば「自社ホームページからの予約が一番お得ですよというご案内をして、手数料がかからない直接予約が増えた」というもの。総務から出した改善ですが「インフルエンザの予防接種もやっているのですが、時間を決めていなかったのを各部署単位で時間を決めることで、スムーズに待つことなく受診できるようになりました」という改善。翠泉からも素晴らしい改善が出ました。「紙マニュアルを動画マニュアルにすることで、ニュアンスが伝わりやすくなった」というものです。また「朝食係の出勤時間をお食事時間の45分前にして、各自の出勤時間を少しずらすことで、手すきの時間を減らすことが出来た」という改善もありました。湯の宿木もれびからは「近江牛ステーキにNo.1ラベルを付けて宣伝して、非常にたくさん売れました。しかも海外のお客様向けに英語とハングルのバージョンを作りました」という改善が出ました。サービススタッフからは「電気のデマンドコントローラーが鳴ったときに消すスイッチが分からないので、消灯するスイッチにシールを貼りました」という改善です。料飲サポートからは「冷蔵庫ごとに電源オフのタイマーセットを変更して、余分な電気がかからないようにもしました」と、各部署で工夫を凝らして改善活動をしてきています。

最後に私の68歳での振り返りです。\*結局、社会人になってからも勉強した人が大成した。\*行動した人が成功した。\*利他の精神で経営した人が利益を上げた。\*勇気のある人が尊敬された。\*努力した人が成長した。ご清聴ありがとうございました。