



「おもてなし経営」推進フォーラム in 札幌
 地域で輝く
 ニッポンの「おもてなし」
 企業の秘訣

経済産業省北海道経済産業局
 産業部サービス産業室

現下のサービス事業者を取り巻く環境は、価格競争の激化など一層厳しさを増している状況です。

しかし、こうした状況にあっても、地域の中小サービス業者の中には、中堅・大企業のようなオペレーションの再構築・強化による競争力強化ではなく、地域・顧客との関係を徹底的に強化することで、価格競争に陥ることなく、顧客のニーズに合致したきめ細やかな高付加価値・差別化サービスを提供し、高収益をあげている例が存在しています。

経済産業省北海道経済産業局では、この地域・顧客密着型の企業経営を「おもてなし経営」と称して、地域のサービス事業者が目指すビジネスモデルの一つとして中小サービス事業者に広めていくことを目指し、2012年11月22日、札幌市において「おもてなし経営」推進フォーラムを開催しました。

スピーチ1

郷土力を高め、新しい時代への地域づくり・宿づくり



ゲストスピーカー
 大西 雅之 氏
 鶴雅グループ代表取締役社長

私はいつも、「イランカラッテ」という言葉からスタートします。これは「あなたの心に、そっと触れさせてください」という意味で、アイヌ語の「こんにちは」になります。

「おもてなし経営」の原点は、お客さまの喜びだろうと思います。私たちが本当に夢を持って楽しんで仕事をし、感謝の心でお客さまに接したときに、お客さまの感動を呼べるのではないかと思います。私が社長になって最初の10年ぐらいは自分の企業にしか目は行っていませんでしたが、少し視野が広がるとその地域がいかにお客さまに満足してもらえるかが一番大事だと気がきました。おもてなしの喜びは、宿づくりを共にするスタッフとの共有に始まり、まちのさまざまな事業者、まちにお客さまをお迎えするみんなの喜びにつながっていく。旅館は単なる商売の種ではなく、みんなで作っていく作品だと考える

ようになりました。

最近、日本のおもてなしが世界の中でもものすごく大きな売り物だということが見えてきました。「イランカラッテ」は、まさに日本のDNAの中にある縄文の血の心です。「あなたの心に、そっと触れさせてください」という謙譲の心、優しさが日本人の根底にあって、他の国にはなかなかないということが分かってきました。この日本のおもてなしのブランドを世界に発信していくことが、私の一つの夢になっています。

自分の経営理念は、「郷土力を磨き、地域とともに百年ブランドを作り上げる」です。まちも宿もわれわれが生涯をかけて作る作品だということです。事業と考えると合理性や利益意識が強くなるのですが、作品づくりと考えると、とてもクリエイティブで楽しいのです。

私どもは最近、社訓を改定しました。そのうち、いくつかを紹介します。「お客さまの立場にたち、お一人お一人の感動に努めます」。一人一人のお客さまは違う。そのお客さまにどう自分たちが違うアプローチができるかがとても重要なのだという思いです。「仲間に尽くし、お客さまに尽くし、お取引先に尽くし、社会に尽くします」。お客さまを二番目にした意味は、仲間がしっかりと連携して楽しい職場をつくらなければ、結果としてお客さまに尽くすことはできないということです。それから、これまで築いてきたものの中で、今、私たちが生きているということに感謝する「先人たちの築いた歴史と伝統の上に生きていることを忘れません」。「観光のフロンティア社会に貢献できることを喜びとします」。とにかくフロンティアでいこう、最前線でやり続けるのだということをいつも話しています。

自分どもの経営指針は三つあります。一つは、「価格競争をしない」です。競争しないで自分たちのアイデンティティーを保てる作品をつくっていきたいと思っています。これはやっぱり品質です。外部のいろいろな評価に対して何がポイントなのかをしっかりと意識

しながら、自分たちの焦点を当てておく。また、お客さまのアンケートを部門別に点数化し、毎日の全体会議で配って、日々の改善に努めること、常に自分たちの経営をチェックし、品質を高めていく必要があります。

もう一つは、「本物の個性を磨く」ということです。どうやって本物になるかは、地域の持っている「郷土力」です。阿寒は基本的にアイヌ文化です。そこが持つ固有の本物のテーマをどこまでストーリーとして取り込んでいけるかがポイントだと思います。

今年、大型温泉リゾートとして鶴雅ウイングスをオープンさせました。沖縄の素晴らしいホテルは、みんな大きいのですが、ちゃんと個人旅行であれだけの評価を得ています。なぜ、北海道は大きくなると駄目なのか。団体旅行にターゲットを絞って効率を重視してきた大型ホテルだから個人旅行の時代に厳しいのであって、沖縄スタイルのやり方があるのではないかと。ということで、新しい北海道のモデルづくりにチャレンジしました。

それから、自分たちの鎖国している意識を変えようということで、鶴雅インターナショナルという会社を作って、海外に日本のおもてなしを出していくということを考えています。

社会貢献もとても重要なわれわれの役割だと思っています。アレフさんの協力を得て「ゼロカーボンホテルの推進」をしています。重油を83%、CO₂を34%カットできました。

また、札幌国際大学と観光人材を養成しようと「鶴雅人材養成講座」を始め、すでに12期生まで卒業しました。



ファシリテーター
大久保寛司 氏
人と経営研究所長

大久保 どんなにいい経営戦略を立てても、社員がその気にならないと絶対に成功しません。着々とできているということは、必ず人の意識が高まっている、育っているというベースがあるはずです。

大西 任せた支配人には、全権をあ

ずけます。「地域に溶け込んで、すべての責任を持ってやってくれ」。もう一つは、「大西旅館である必要は全くない」ということです。支笏湖は山田という支配人ですが、私は「山田旅館をつくってくれ」「その代わりに、手を抜かないでくれ」と宿づくりや地域に対する責任を委ねています。

山田 今社長がおっしゃられたようなことも、毎朝、グループ全体をライブで結び、朝礼とおもてなしの最終点検といったミーティングをし、月1度は幹部全員が集まり、それにグループ全部の職員もライブで参加していますので、今何を考え、どちらの道に進もうとしているのかが分かりやすくなっています。

大久保 上の方が思いを伝えても、伝わっていないのは出していないのと同じです。伝わるのが大事なのです。それが今の話です。スタッフ、パートに関係なく、組織全部に伝えることがものすごく大事だということです。すごく大事なポイントだと思います。

ある会社ですごくいい話がありました。つまり、「うちで唯一徹底できていることは、徹底していないことだ」という話です（笑）。やっぱりそのくらい、物事というのは徹底しない。

大西さんのお話をうかがっていて一番感じたのは、熱意です。それから、プロジェクトを語るときの表情と雰囲気リーダーが一番大事だと思います。「ほれ込んで、エンジョイして」という感覚がものすごく伝わってきます。それでああいうものを実現できるのではないかとしみじみ感じました。

スピーチ2

B級グルメ地域No.1～パワーブランド戦略～

私たちは今、モノのいろいろな情報の中で、モノの時代から心の時代に、会社中心の時代からお客さま中心の時代に、「お客さまを満足させる」から「お客さまが満足する」時代に、そして顧客に選択権がある、



ゲストスピーカー
王 一郎 氏
ラッキーピエログループ
代表取締役

という時代に入りました。私たちは工業経済社会から情報経済社会に入りました。つまり、一つのをよりたくさん売る時代のマスマーケティングから、ワン・ツー・ワンマーケティングの時代に入りました。百人一色の時代から、団体ではもう来てもらえない時代になったということです。あらゆる業種・業態、組織が全部、この環境の中に巻き込まれていると思います。その中で今、「おもてなし経営」だという。では、おもてなしをだれにするのかというのが一番の問題です。顧客なのか、社会なのか、スタッフなのか、お取引先なのか。私たちは顧客だけのおもてなしを考えただけでいいのだろうかということです。

ラッキーピエロは、三つの問題提起をしています。

一つは、私たちは社会的価値の追求をすればするほど、商品を作って、顧客を満足させたい、幸せにさせたいと思う半面、ごみがバコバコバコ出てしまうのです。社会貢献をしながら社会悪も自然と行ってしまうという相矛盾するテーマを、みんなが背負っているのです。つまり、私たちは地球におもてなしをしているのかという問題を突きつけられています。だから、ラッキーピエロは40%のごみを削減しました。

二つ目は、技術革新です。個人がネットでやる時代です。その技術革新に私たちは対応しているかという問題です。ラッキーピエロのホームページは、函館なのに、年間1,000万アクセスあるのです。こういう時代です。顧客はネットで情報を集めて、同じ顧客の気持ちの書き込みを見て動く時代です。公の情報なんて誰もあんまり相手にしていないのです。

三つ目は、高齢化です。その中で今後のビジネスはどうあるべきか、また、社会との関係はどうあるべきかと突きつけられているわけです。

この環境と技術革新と高齢化・人口減少の中で、私たちはビジネスをさせられています。目の前にいる顧客だけにスポットを当てていていいかという問いを背負っているのです。ラッキーピエロも地域の一員だし、函館から動くことができない。地域がみんな元気に、

楽しく、幸せになるにはどうしたらいいのか、地域と一緒に考えていくことが一番重要です。

私は、サービスには四つあると思います。一つは、機能的サービス。ホテルに行って1万2,000円払ったら受けられるサービスです。トイレはピカピカ、お風呂に入ったらもう最高の北海道のお湯。二つ目は、犠牲的サービス。一番暇なときは「12%サービスさせていただきます」というような会社が犠牲を払ってするサービス。三つ目は、態度的サービス。商品知識や立ち振る舞い。最後は、精神的サービス。これが今、私たちが勉強しようとしていることで一番難しいことだと思います。その基本の一つは、人にしてほしいことを人にして差し上げなさい。「己の欲せざるところを人に施すことなかれ」ということです。

つまり、この四つのサービスのおもてなしのどこに焦点を合わせるのかです。だから、大久保先生に「この部分だぞ、おまえら」とおっしゃっていただきたい。今日は、そのために来ました（拍手）。

大久保 「おもてなし経営」は、従来の「CS経営^{※1}」や「ES経営^{※2}」を完全に包含した形ですが、より社員にスタンスが置かれているとお考えいただいてけっこうです。それが極めて重要なポイントではないかと思っています。

『日本でいちばん大切にしたい会社』という法政大学の坂本光司教授の書かれた本の中で、多分トップ中のトップと言われているのが、長野県伊那市にある「かんてんばば」ブランドの伊那食品工業(株)です。たくさん学ばせていただいたことがあります。この間も、専務と3人で話したとき、さらっと「うちは明日からこうやろうとしたら、全部徹底できるよな」と言うのです。明日からこうするぞと言ったときに、「うちは全社員が必ずできる」と言える人はどのくらいいるのでしょうか。それが本当にできる会社なのです。

経営方針、経営戦略が大事で、次に一番ベースで大事になるのは、今回の「おもてなし経営」で一番焦点を合わせている社員のモチベーションです。これをど

う上げていくか。「社員のやる気を引き出したら、経営者として半分以上やるべきことは終わった」とは、松下幸之助さんの言葉ですが、裏を返せばそれだけ難しいということです。

公開座談会

「おもてなし」企業の秘訣

奥村 うちみたいな小さなところは逆にお客さまとの距離が近く、お客さまの声を工場にもできるだけダイレクトに伝えるということを実践しています。クレームには代表である自分が出て行って、どういう内容か、お客さまがどういう思いなのかということを社員に伝え、話し合いの中から改善して行っています。

大久保 「おもてなし経営」の三つ目は、いわゆる従来のCS経営です。ポイントは、お客さんのことを一人ひとりがどこまで理解できるかということです。お客さんの本当の声、自分が作ったモノがどんな形で使われているかを知るのに一番いいのは、直接お客さんのところに行くことです。これがものすごく、現場ラインに従事している人に対してモチベーションアップになるのです。「遠いから聞けない」という人は、私に言わせれば「聞く気がないだけですな」でおしまいです。その気になれば聞けるわけです。

お客さんとの接点が一番大事になります。そのときに一人ひとりの対応力、判断力がないと、本当にお客さんに喜んでいただけるサービスは難しい。そういうスタッフをどう育成していくかが大事です。

古川 本当に難しいですね。拓銀が倒産して、どうやって生き残るのか、自分の範囲でできる、大手と差別化しようという形の中で「ぬくもりの宿」として、館内にいろいろな施設を作っていたのですが、どうして



奥村 秀幸氏
松月堂代表取締役



古川 善雄氏
ぬくもりの宿ふる川代表取締役

※1 CS経営 (Customer Satisfaction Management)
顧客満足経営。お客さま満足を組織的、計画的に創りつづける経営。

※2 ES経営 (Employee Satisfaction Management)
社員重視経営。従業員満足経営。従業員満足度の高い経営。

もぶれてしまう。そこで、「モノから心の時代」だと、「心
を売る施設」「心を売るサービス」に変えました。しかし、
「心を売るサービス」は、これまた難しい。しかし、
難しいから差別ができることと、「心を売る」という
もう一つの新しい価値観が出てきていると、自分では
感じています。

ぬくもりの宿をつくるには、社員の心が温かくなっ
てもらわない限りどうしようもないことで、そこが一
番問題です。社員とのやり取りの中で一つ一つつくっ
ていくしかないということでやっています。

大久保 差別化は、いわゆる「独自性」です。なぜ来
ていただけるのか、なぜ買っていただけるのかを真剣
に考える必要がありますが、その競争に負けないもの
が、「あの人に会いたい」ということです。

世界のリッツ・カールトンホテルのすべてを回った
という人が一番感動したのは、プールサイドで横にな
っていたら、ホテルマンが「マダム、来る途中に小さ
な美しい花があったので、摘んできました」と一輪の
花を差し出した。ちょっとした気配り、思いやり。こ
れが一番感動したと言うのです。だから、何が大事か
という、そのような気配りと気づきができるような
人をどう育成するかです。



川辺 尚 氏
東京ドームホテル札幌
取締役管理部長

川辺 2011年4月、私どものホテル
は札幌後楽園ホテルから、東京ド
ームホテル札幌にリブランドし、「楽
しさ度ランキングナンバーワンホテ
ル」を目指そうというビジョンを掲
げました。

楽しさといっても、お客さまには
それぞれいろいろな楽しさがありま
す。一人一人のお客さまの楽しさは、全部違ってきま
す。ですから、マン・ツー・マンでお客さまがどのよ
うな楽しさを求めているかを察知し、自ら判断して行
動し、お客さまと笑顔と感動を共有したい。それを私
たちの使命と掲げています。

そして、このためにサービス向上委員会を若手中心

で組織横断的に人を集め、いろいろなキャンペーンを
やっています。電話対応キャンペーンのときには、電
話対応に関する川柳コンテストをやりました。「声だ
けでもてなせてこそホテルマン」「伝わるよ、明るい
声からその笑顔」「代表は社長じゃないよ、君の声」
といった作品があります。このような取り組みで、若
手社員も最初は何をやればいいのか分からなかったの
が、今は率先してやってくれています。自主的にやる
ということに、私は非常に大きな意味があると感じて
います。

大久保 人が集まっているところで一番大事なことの
一つは、組織力です。協力し、助け合う組織は強い。
どうしたら助け合う組織ができるか。それは、やっぱ
りお互いの理解なのです。

川柳という話がありましたが、遊び感覚で一つにな
れることをやっている組織は強いです。人というのは
能力を認められたら、他の能力まで出てくるのです。
遊び感覚で、組織横断で楽しくやるというのは、ぜひ
参考にしていただきたい。それをまさに自主性でやっ
ているのは、モチベーションをアップする一つの仕組
みではないかと思います。

眞田 インターンシップで来たガー
ナの男子学生が最初に言ったのは、
「日本人は、何でこんなに英語しゃ
べられないのか。コミュニケーション
能力がなさ過ぎる」ということで
したが、この人はいい感情で自分に
接してくれているというのは、アイ
コンタクトだけで相手に伝わりま



眞田 俊之 氏
小樽旅亭蔵群主人

す。それには、相手を理解する必要があります。これ
をやり続けるためには、継続的に外国人の社員、仕事
の内容が違う人、異人種を入れないと完成はしないとい
う気がします。

人材育成ということでは、お客さんから質問を受け
たら、現場のスタッフはその場でできる範囲の答えを
出すということです。少しでも時間をおいてしまうと、

気持ち良いサービスにならないことがあります。

大久保 一人一人が目の前で判断して、行動しているということは、サービス業で一番大事なポイントの一つです。何がそれを可能にしたのだと思いますか。

眞田 スタッフを信頼しています。信頼されると信頼されるだけの仕事ができるようになるという考え方をしています。お客さんとスタッフも同じです。お客さんとの関係はeven（5分と5分）で、本当の家族のつもりになって相手をし、多少時間がかかって他のお客さんに迷惑をかけてもやりなさいと言っています。

大久保 社員を信頼するのは素晴らしいことですが、社員にはばらつきがありますよね。

眞田 根気よく、忍耐強く信頼し続ける。それがリーダーに求められる資質ではないかと思います。

王 トップで一番重要なのは社員との時間を長く持つことです。企業のトップはみんなスタッフを愛しているのです。そして、その愛し方ですが、私自身はスタッフとなるべく時間を共有することが愛だと思っています。バースデイサミットや秋の遠足、ハワイ研修、もちつき大会など、社員との重なり時間を多くすることに非常に気をつけています。

お客さまを満足させるためには、二つのポイントがあると思います。一つは、私たちの組織は従来型のピラミッドから、逆ピラミッドにならなければいけない。つまり、顧客が一番偉く、社長が一番下と。そうすると、現場に行ったときに社長は出世する。つまり、顧客と接し顧客満足を行えるチャンスが初めて訪れますから、現場へ行って偉くなる。第一線の情報を吸収しなければ、お客さま満足は行えないのです。

二つ目は、お客さま満足の向上に一番いいのは、顧客から聞き出すことです。アンケートを徹底的に取ります。アンケートチェックで不満足なものに星印、お褒めには二重丸を付けます。1週間に1回のミーティングは、売り上げ発表はなし、最初に星マーク、店ごとに全部プリントが回ります。不満足の理由も全部書くのです。また、アンケートの設問では「お友達に

紹介したいと思いますか」と聞きます。紹介してくれるというのは大きい。

大久保 最高の満足は、紹介するかどうかです。大満足の上ぐらいまで行かないと、紹介まで行かない。それをうまくとらえておられると思います。

お客様の未来さんに来ていただいているので、スタッフの人たちが王さんをどんな感じで受け止められているのかお聞きしたいですね。

王（未来） スタッフは8割が主婦で50代がほとんど、社長は自分の親ぐらい、自分に孫ができたから見せたいぐらいの距離感でつきあっている感じです。

社長はいつも、「せっかく仕事をするのだから楽しくやろう」「みんなが同じ方向を向いて走ると、きっといい仕事ができる」という話をするので、そういう体系に会社がなっています。また、お客さまが本当に勝手に店を紹介してくださり、連れてきてくださるし、愛情もたっぷりです。独自のラッキーピエロワールドが形成できてきているなと思って頑張っています。

大久保 距離感はすごく大事です。お客さんとの距離、スタッフとの距離、地域との距離、農林漁業者との距離。距離が遠いと言葉は届かない。素晴らしいリーダー、素晴らしい組織は、必ずお客さんや地域や社員との距離感を縮めています。どうやって縮めるか、ぜひ考えていただきたいと思います。

嶋貫 うちの店の従業員の9割以上はその地域に住んでいます。その人たちが自信を持って提供できる商品、環境を作らなければいけない。そんなことが責任だと思っています。

今、店で家庭の天ぷら油を回収しています。普通の家庭ではみんな捨てられていますが、集めるステーションがあれば、容器リサイクル法と同じように集められるのではないかとネットワークを作りました。そうした役割を地域の中で担っていければということです。



嶋貫 久雄 氏
びっくりドンキー環境事業部長

大久保 何が世の中の役に立つのかというのは、何を提供するかということですね。このときの大事なポイントは、自分の側でジャッジしないことです。相手にとってどうか、相手にとっては一番大事なのです。物事を相手側から見ると景色が変わり、自分自身を高めることができます。

奥村 私は、小樽市民の皆さまのおかげで成り立っているということを社員に伝えているつもりです。地域への感謝という意味では、自分の社業も含めて、それ以外のボランティアも含めて、地域に少しでも恩返しできればと思っています。



小川原 格 氏
 取締役代表取締役

小川原 実は昨日まで、弊店のスタッフ6人を連れて、東京のおそば屋さんめぐりをしてきました。

なかなかそば屋でミーティングが成立しないのです。一番いいのは実際に現場に連れていくことです。その代わり、問題意識を持っていない者は居残りです。

大久保 表彰、お褒めの言葉に近いような感じですか。

小川原 そうですね。お客さんの「この間、東京の有名なそば屋さんに行ってきたよ」に、スタッフが「私も行ってきました」と会話ができるようになります。

大久保 それは素晴らしい仕組みです。また、6人で行くと宿でいろいろな意見交換ができます。実は、そのプロセスがものすごく組織力を高めていくのです。リーマンも震災も関係なく実績を伸ばし続けている企業には、幾つも共通の特徴があります。それは、余談、雑談、遊び、旅行が多いということです。そこで人と人とのコミュニケーションの質が高まり、組織力が高まり、モチベーションアップにもつながります。

古川 私は、社員には「あなたの地を出してください」と言っています。気取ることもない。おかげさまでお客さんとの接点は近いということでやっています。しかし、私の感覚では、館内の施設をいくら作っても、自然に触れることがないと、心の琴線に触れることは

少ないものです。自然と触れ合える場所を作っています。お客さんには、多少至らないところがあっても、何か心に感動を与えられるようなものを持って帰っていただく、この辺を私たち小さいところが何とかやっていかなければならないと思っています。

大久保 人は指示して動くと思ったら大間違いです。指示したとおり動いてもらえるようにするのが、リーダーの仕事なのです。そのために大事なのは、たった一つです。自分が、会社から、上司から、社長から大事にされていると思っているか。このベースを抜いて、実現は絶対にできない。大切にされていない人が、人を大切にできるわけがないのです。また、人が意見を聞き、素直に受け入れるかどうかは、誰が言うかです。信頼と尊敬されていない人は何を言っても無駄です。信頼と尊敬というもののベースを作って、初めて物事と思いは徹底できるのです。社員とトップとの距離感も、社員同士の距離感もそうです。

いい組織の特徴は何か。全部、「自ら」です。嫌々やって目が輝く人は一人もいない。主体的になってこそ目が輝くし、主体的であって初めて人間は能力が出るようにできているわけです。主体的になれるように持っていくのがリーダーの役割なのです。

本当に人を大事にするというのは、いい仕事をしてもらえるようになること、成長してもらえること、組織の中にあって価値ある存在になっていくための場、環境を作っていくのがリーダーの役割です。そして、成長したとき、人は必ずいい仕事をするわけです。

「おもてなし経営」は、すべての組織に言えることです。伊那食品工業(株)の塚越寛会長から教えられました。「何のために売り上げや利益が必要か、社員を幸せにするためだよ。経営は社員を幸せにするためにやっているのだよ」。この字句からすべてが展開しています。

