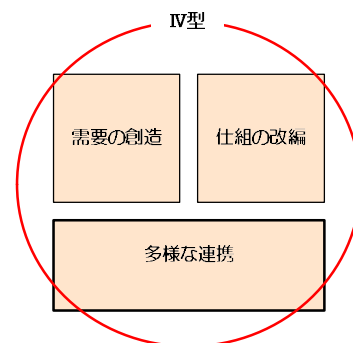


「旅館業の地域協働による生産性向上・業態開発事業」(社)四万温泉協会)からのヒント

地域全体での後方業務の効率化と商品力向上の組み合わせ

～レイトチェックアウトによる地域全体での「のんびり滞在」の実現



1. 本イノベーションの背景

(1) 朝のんびりしたいニーズの増大と旅館の課題

温泉地で朝ゆっくりと時間を過ごしたい、という宿泊客の要望が増大しており、旅館での午前中の時間の過ごし方の魅力向上が必要となっている。しかし、旅館の朝食時間やチェックアウトタイムは周遊旅行時代からの10時チェックアウトが習慣として続いており、都市ホテルやリゾートホテルでのランチ対応や11～12時チェックアウトが常態化しているのに対してはなほだ見劣りする状況にある。

(2) 業務改善に対する科学的アプローチの不足

チェックアウト時間を左右する客室清掃業務の大半はパートタイマーによる社内スタッフで行っているケースが多いため、旅館に業務改善のためのノウハウが不足していた。特に、観測データに基づいて顧客の行動やニーズを把握したり、作業時間を測定して改善の糸口を探る等の科学的アプローチがなかった。

2. 本イノベーションを誘発した考え方(発想の転換)

～「作業改善」を「複数旅館協働」で実施し、「地域の商品力向上戦略」に結び付ける

本イノベーションは以下の取り組みを組み合わせたものであり、この組み合わせによって地域魅力を向上させるという目標を実現すると共に、副次的に個々の旅館の経営技術を向上させ、他の分野にも応用できるような効果を期待したものである。

(1) 作業工程改善のノウハウ取得のための協働による取り組み

旅館の後方部門は客室清掃だけでなく、厨房からの配膳や館内清掃、フロント後方業務等、多岐に涉り、これらは分解してみると幾つかの作業工程から成り立っている。

そこで、作業工程を効率化することで要員の後方での作業時間を短縮し、その分を接客時間に充たしたり、コストダウンを図ることが必要とされている。しかし、このような作業工程を分析したり、作業を標準化する具体的なプロセスを個々の旅館が実現するには、要員のそれまでの慣習に妨げられたり、経営者がそれを実現する手法を習得していない場合、十分な成果が得られないことが多かった。本イノベーションでは、複数旅館が協働してノウハウを習得して作業工程の改善に取り組むことで、専門的なノウハウの取得が容易となった。

(2) 作業工程改善と同時に商品力向上のための施策を組み合わせ

単なる後方部門の効率化だけでなく、それを商品力向上に直接的に結び付ける企画を組み合わせることで、実行への動機付けとなった。具体的には、

- ①客室清掃工程の効率化によりチェックアウトタイムを延長する。
- ②同時に、朝、のんびりしてもらうために、ブランチ（遅い朝食）を提供する。
- ③ブランチを個々の旅館で実現するには厨房やフロントの負担が大きいので、温泉街のカフェ等の店舗と協働して提供する仕組みを作る。
- ④ブランチ等で宿泊客が午前中、温泉街へ散策に出してもらうことで温泉街の店舗を活性化する。
- ⑤午前中、温泉街でのんびりしてもらうため二次交通（バス）を確保する。
- ⑥以上の施策により「レイトチェックアウト&ブランチ&二次交通（直行バス）」という宿泊企画商品を実証実験する。

というプロセスにより業務改善と商品開発を有機的に結び付けている。

(3) 地域のブランド確立が戦略的な目標

以上の取り組みの成果をもとに、全ての旅館の合意形成を図り、「四万温泉は全宿レイトチェックアウト」として温泉保養地を目指す四万温泉のブランド戦略とする。

このようなプロセスが本イノベーションの考え方であるが、この考え方は単に客室清掃業務に限らず、他の作業工程や商品企画にも応用することも出来る。例えば、

- 「複数旅館が協働」で、「厨房での調理や配膳の効率化」を図ると共に、共通する食材や調理方法の研究により「新たな食の魅力を創造する」
- 「複数旅館が協働」で、「宿泊客のバス送迎業務の効率化・最適化」を図ると共に、「送迎途上でガイドツアー等の着地型旅行商品」を開発する
- 「複数旅館が協働」で、「自分達で造作可能な内装リニューアル工事」のノウハウを習得して、それぞれの「客室を赤ちゃん連れ家族客」をテーマとした客室を設定し、それを「地域協働で赤ちゃん連れ家族客向け企画商品」として販売する

等々である。

今まで、地域の旅館や商店は、広告宣伝や販売促進、商品開発では多くの協働事業を行ってきた。しかし、創造的な商品開発には当然ながら運営の仕組みの転換、新業態の開発という障害が発生する。そしてこのハードルが高いがために、既存の運営システムだけで実現可能な（在来型で誰でも真似できる）商品に留まってしまったり、参加旅館数が少なくなって有効な販売に結びつかないケースがほとんどであった。

四万温泉は経営技術の向上というハードルを地域全体で乗り越えることで、他の旅館や地域が容易に真似が出来ない商品を創造したのである。