

■分科会 3

旅館業の地域協働による生産性向上・業態開発事業

報告者：(社)四万温泉協会 事務局長

宮崎 信雄

(有)サービス経営研究所 所長

大橋 秀行

ファシリテーター：(財)日本交通公社 理事

大野 正人

【宮崎】

四万温泉への直行バスは 6 年前からやっていました。システムは、四万温泉協会に申し込むと、バス代と宿泊代と一緒に宿泊した旅館に預けるといふものです。そこは少々グレーゾーンだそうですが、要するに普段ですと、予約をして、ローソンやびゅうなどに行ってチケットを買います。お客様目線だと、チケットをわざわざ買うのは面倒なものですから、何とかならないかと、自分たちで集金するやり方、(ここが大切でして)観光地とか温泉地の旅館組合や観光協会が、全部の旅館を回って集金する労を惜しまないということが非常に大切だということ、ここがキーワードです。組合で一生懸命やるということで成功している、そこに繋がる地域の一団ということ、観光協会や旅館組合にある程度力があると、そのようなことができます。仲間になろうということ、それが一番大切です。

今回のこの事業は、レイトチェックアウト、アーリーチェックインも重要でしたが、この直行バスがあったということも非常にポイントでした。東京の八重洲から出るバスは、四万温泉にちょうど 12 時に着きます。微妙な時間ですね。お昼を食べても、3 時までチェックインできないからロビーで待っている。小さい旅館の中には 3 時までドアを開けない、玄関を開けないというところもある。チェックアウトもそうですね。10 時に出されて、本当に寒いところで、バスの出発時刻の 13 時 45 分まで、お昼を食べる時間まで過ごすのにも 2 時間以上あるということ、非常に辛い部分がある。そういうのが起因して、遅いチェックアウトが出来ないかという話がありました。

そんな流れの中でずっとやっていて、直行バスプランを作ってみて、遅いチェックアウトをするにはどうしたらよいかといった時に、掃除の関係が出てきた。

「レイトチェックアウト」で検索すると、四万温泉の柏屋旅館というのが出てきます。チェックインが 14 時、チェックアウトが 12 時。大まかには 1 時間くらいで掃除するのですが、そういうものをやっていると、お客様のニーズが非常に高まります。非常に喜ばれています。それを真似したものが、さすがに大きな旅館は掃除の時間が必要ですが、都内などではそういうものがあります。

これは裏話ですが、実は旅館のオーナーは、今までビル管理会社に清掃業務をみんな委託していました。一室いくら、この部屋は 10 畳だから、ここは特別室だからと。これが結構、

食い物にされていた。勉強しないで、その会社の言いなりになっていきますと、毎月、部屋稼働も関係なく、1ヶ月何百万円でいいやと。それを、実証事業推進アドバイザーの大橋先生から、単価がちゃんとある、例えば都内のビジネスホテルだと、何分でシングルの掃除はできるという話をうかがって、目からうろこでした。

そういうのがあることを、ビジネスホテルは若干知っていたのですが、旅館というのは手間がかかる。シーツを替えたり、枕カバーを替えたり、そんなに苦にもしていなかったのですが、それを指摘されて、そんな状況だったのかと。一番大切だったのは、掃除のやり方です。ビルメンテナンス会社、要するに客室清掃をやっている会社は何も知らない素人です。時間給をちょっと高くして、おばちゃんやお兄ちゃん、フリーターを集めて「いいよ、掃除して」と言って、その時間給を全部、旅館にかぶせている。それを見直すことで、一日の支払いは半分くらいに減りました。これをきちんとやっているところもあると思いますが、まだ、こういう話を知らないところは、たくさんあります。これをしっかり直していく。これを経営者の方にイノベーションしてもらおう。

例えば、板前がいます。年間、何人のお客様が泊まるか、です。そうすると一人当たりの夕食膳の単価が出てきます。これは食材ではありません。作る板前の賃金が発生して、年間何人のお客様がいて、板前が何人いる、給料がいくら出る、そこで割り算をしますと、夕食がいくら、朝食がいくらという、ひとつの単価が出てきます。

経営者は何も知らない。板前の給料は高いものだ。例えば、吉兆で働いていたと言えば、どこまでの仕事をやっていたのかもわからなくても、“吉兆の板前”というだけで、旅館にとってはものすごく宣伝効果があるのです。看板がほしいわけです。そういう方たちは給料が高いです。内容はどうかという、皆目わからない。流れ経営でやっている。

四万温泉は昔から湯治場で、それほど観光地的ではなかったのですが、だんだん湯治場ではなくなってきました。でも、四万温泉で非常に強かったのは、旅館同士が基本的に仲がよかったことです。違う温泉地では、旅館のオーナーや板前が、よく勉強会をやっています。隣の旅館の食事を食べる。原価 4,000 円で得意とする夕食を作ってください。A 旅館が B 旅館に、隣の板前、若旦那が、また隣の旅館に食べに行く。実際、嫌なものです。板前が嫌がります。でもそういうのをやっていくと、地域全体が「隣はこんないいものを出しているのか、自分のところももうちょっと考えよう」と、競い合うわけではないのですけれど、温泉地の中で向上心を持つようになりました。

ランチも、直行バスの発着時刻のズレという事で、非常に飲食店は喜んでいました。マスコミ対策もやってテレビに出たことで、1シーズンだけで、1ヶ月に 4,500 名、1軒に 1,000 名も入ったというところがありました。

ただ、そこに問題が起きたのは、チェックインを早くしなくてはいけない、遅めのランチができないかということで、ブランチになります。ブランチは、朝お客様が 10 時に朝食をとられるというのは多分、今までもある。今回、ランチの試食会をやりました。これが地元の新聞にも出まして、結構マスコミ受けしました。四万温泉は昔から、他館で食事ができるというプランを十何年前からやっていました。非常にマスコミ受けして、例えば、連泊した

ら違う旅館で食べられるという連泊プラン。同じ旅館に泊まってもいいけど、違う旅館で食べられる。これは非常にマスコミ受けをしたのですが、実際はあまりなかった。なぜかという、あまりお客様に伝わらなかった、そのへんが失敗なのですが、でもこういうのは結構マスコミ受け、業界受けするのです。

今日の基調講演のお二人の先生の話は、非常にマスコミ受けしたり、今日聞いてくれた人たちにはすごく勉強になったような感じがしますが、現場の声としては「そんなのうちは関係ないよ」というところもあります。そこを踏まえて勉強会をしないと、成功例だけ聞いてやっていたのでは、なかなか難しい。

ただ私自身、今回、現場でやっていたときに、実際に旅館で 1,000 万円儲かった、節約できた。これらは非常に大きな成果があった。先ほど、最後に言ったのですが、やはり考えていただけるのなら、成功して続いていく事業があるから、それを誰かがスポークスマンになって、国のお金で講演会をやっていたらいいなど。例えば、本当に自分たちが必要な事業があって、100 分の 100 の事業をもらってきて、1 銭もかからなかったけれど、手続きが面倒だという事例がたくさんあります。それならば、メニューをいっぱい作ってもらって、こういうところではこういう事業に食いつけるのではないかと、というのをやれば、一番いいのではないかと思います。みなさんも、自分の現状をふまえてアンテナを立てておいたらいいと思います。

我々としては、こういう事業が継続されて、最後に、本当によかったと言えるところまでやっていかないと。実証した中で検証するというのは、非常に大切ではないかと思います。いい事業であったということは事実です。

【大橋】

旅館の経営者の方には耳が痛い話ですけれども、旅館と消費者との一番のミスマッチは、ひとつは、1泊2食付きの料金設定です。もうひとつは、お任せ料理の問題。3つめは今回の事業で一番ポイントとなるところですが、15時 - 10時が当たり前という、もちろん11時 - 12時というところも出てきましたが、おそらく7~8割の旅館は、まだ10時チェックアウトという実態があります。アーリー・レイトをそのまま持っていってしまうと、旅館関係者は聞く耳を持ちませんから、まずはレイトチェックアウトをやっていく。それは四万温泉の有利な点を活かすきっかけとして、最初に作ったのです。

この事業でもアンケートを取りましたけれど、レイトチェックアウト、要するに朝ゆっくりしたいという希望が多い。それなのに、レイトチェックアウトがなかなかできないのは、客室清掃の問題がひとつありますし、客室清掃ができると、次にどういうことが起きるかという、朝ゆっくりしているのに食事は何とかならないのかという話が、当然出てくるのですね。そうするとランチみたいなことをやらざるを得なくなってくる。そうになると、調理場、あるいは客室係、館内の店舗の問題、営業時間等が変わってくるわけです。

それからもうひとつは、朝食や夕食の分流の問題。今回の場合、外食処で食べられることの値付けをどうするかという問題が出てきます。

そういう意味では、旅館というのは宿泊業の中でもホテルよりも非常に大変で、2つ、3つのことを乗り越えないと成功しないということがあります。

今回は実証事業ですから、パーフェクトにはできていませんけれど、その中ではこの1、2、3の課題については、実証的なアプローチができた事例のひとつかと思っています。

私は、後方作業とか作業研究という、現場の分析のようなことを中心にやっております。旅館の方は、料理・サービスと常におっしゃっている。それを否定するものではないですが、要するに、ものづくり、家電でもそうですが、高品質の時代というのは、どこまで必要かということを考えていかなければいけないのではないかと思う。そういうものを追及する人もいるでしょうけれども、ニーズに合っていれば、そこそこでもいいというものも、当然起きているのですね、ものづくりでは。

旅館でいうと、景気が低迷して、単価の安さという問題が出てきたときに、どういうことをやっていくべきか考えていかななくてはいけない。もちろん、高単価で今までどおりの伝統的なものもありますが、なかなか従来型ではコスト的に難しい時もあります。しからは、イノベーションという新しい事をやるのはどうかというと、現場を知らないとできません。現場を知るというのは後方作業、精査作業といいますが、裏方の問題だけではないのです。サービスを一つひとつ分析します。そうすると「サービス工程」という言い方をしますけれど、ひとつのブレイクダウンした流れが出てくるわけです。

結局は現場を知らない新しい事は生まれてこないのです。それはサービスもそうですし、もちろん、精査作業、後方を含めた部分もそうです。必ずしも表だけではなく、7~8割が裏です。ですから、そういうものの見方をしていかないと、生産性も上がりませんし、新しい業態、新しいヒントというのは、料理・サービスだけではなかなか出てこないというのは、今の時代背景かと思っています。

ここでキーワードとして、旅館に限らずホテルもそうですが、再生という言い方がいいかどうかですが、リユースですね。リユースする工程というのは、例えば客室清掃、もちろん館内の清掃もそうですけれども、部屋をリユース、もう1回きれいにして元通りにして、もう1回売るということをやるのです。食器もリユースする。再生に対する工程は、旅館に限りませんが、特に旅館はどれも非常に大変だと思います。例えばリユースするものというのは非常に大変です。例えば、洗ってもう1回干すとなるとコストがかかりますね。ですから、使い捨てにしたほうが速い。なんでもそうですね。そういったアプローチに、旅館は今までチャレンジしていなかったもので、そういうことを解決してくると、おそらく今回の事例に限らず、いろんなヒントが出てきて、品質的にこれはやめようとか、今までの延長線ではない、もうひとつのアプローチに、是非挑戦していただきたいと思うのです。

客室清掃に戻りますと、例えば、客室そのものは非常に工程が遅れます。丹前も、脱いだらただ払って、畳むだけです。だから、旅館の経営者の方はよくご存知だと思いますけれど、丹前の中に鼻紙が入っていたとか、楊枝が入っていたとか、そういうクレームが多々あるのです。これはリユースの問題と衛生的な問題を含めて、やるべきではないですね。それは清掃の途中で、同時にいろいろやってしまうのです。部屋に入りますよね、丹前が転がってい

ると、すぐ取って、払って、その場で畳みますから、畳み目も汚れています。慌てていますから、ポケットの中を見たと言っても見ていない人が多い。除菌をしているか、タバコを吸った後は、臭うのです。

簡単なことですが、一つひとつの組み合わせを現場でとらえていくと、一つひとつはそれほど難しくないのです。ということになれば、どうするかというヒントが当然出てくるということです。例えば、手洗いがきれいかどうかは、洗ってすぐだと濡れていますから、それで拭いてしまうとそれだけ時間がかかるなど、一つひとつのとらえ方をしていく。

そんな事がありまして、特にレイトチェックアウトの問題は、旅館業にかせられた、業界での問題だと思うので、四万温泉は11時以降を地域の標準のように、とりあえず進めたということです。

もうひとつだけ、清掃のことで課題を申し上げます。3つのキーワード、経営面・運営面・商品面から話してきましたが、経営面は、適正なコストが不明瞭だということです。少し訂正させていただくと、旅館の大半は外注業者を使っていません。社内のパートが多いですね。業者はないところが多いのです。ホテルは都市ですから、自前というところが逆に99.9%ないのではないですか。旅館の場合はそこまで行く、距離の問題ですね、自前でやるというところが多いと思うのですが、その場合は人手不足、高齢化の問題もあります。

要するに、1室いくらで出すかという問題、その旅館の標準的な部屋に対して、何分かかかるかということです。人的なことですから、1室あたり30分なのか50分なのか70分かかっているのかというのは、通常の旅館経営者はわかっていない方が大半です。時給いくらでコストを計算しますので、1室あたりの時間をはかることが大事です。

外注の場合どうするかというと、1室いくらという契約をします。しかし、何分でやるという契約は出たことがありません。そうすると、例えば1,000円、1,500円で受けます。そこから何も言われませんから、30分以下でやろうとします。つまり、ごまかします。速くやる。部屋に掃除機をかけるのにも、標準的な時間というのがあるのです。10畳の部屋に掃除機をかけるのに、5分が適正なのか10分が適正なのか、個人差ですとやってしまうわけです。だけど、清掃業者だったら、3分でやっても儲かるのです。1室あたり何分でやっているかを管理していないところが大半ですから、多分30分以下でやりますね。

稼働の問題は、オンオフがあるので、最低補償、例えば80%を下回ると補償としてほしいと言われます。現在、年平均、客室稼働60%くらいに落ちている。20%をどうするかというと、補償してくれるのです。

外注すると、旅館が苦しんだときのほうが儲かる。補償だけもらってしまう。業者だとしても全部正社員として雇っていません、パートですから大半は。でも経営者からは、補償としてお金をもらいますから、苦しいときが儲かります。というような、多分やってらっしゃらないとは思いますが、そういう不平等なことをやっているところもあります。そんな事もあって、経営面はいろいろ大変だと思います。

運営面は、先ほど申し上げたように、時間の問題です。長い。それから効率が悪い。衛生面は非常に問題があります。一番まずいのはトイレでしょうね。手順をどうするか見ていく

と、非常に問題がありますので、衛生の問題は今後課せられる、緊急課題かもしれません。

【大野】

イノベーションの問題は、本当に経営の問題だと思います。そういう意味では、大橋さんに客室清掃の問題をこと細かに話していただきましたが、こういうアプローチは客室清掃だけではなくて、料理を作る問題とか、あるいはお客様を送迎するといった、旅館だけに限らず、そういった工程上のイノベーションをやらなければいけない。それによって、新しい商品が可能になるということではないかと思います。本来は大きく格好いいイノベーション、事業の形態を大きく変えるとか、あるいはまったく新しい事業の組み合わせを考えると、そういう部分ももちろん必要ですけれども、現状で、そこまでみんながみんな持ち上げてくるかといいますと、それは当然、背負っているものもみんな違うわけですので、少なくとも現状の中で変えられるところを、まずはアプローチしていくというのが、一番、本当はやるべきことだろうと感じています。

今回、いろいろなイノベーション事業の中で、一番正しいアプローチをした、個々のものをきちんとどうすればできるのかを、科学的に考えて取り組んだという意味では、この経験が四万温泉にとって、他のイノベーションをやるときにも、とても参考になったのではないかと感じています。

四万温泉のイノベーション事業を、我々はこれから一般化して、他の地域の方の参考になるようにするということですが、レイトチェックアウトという一番基本的な部分は、どんどん真似していただきたいですし、それだけではなくて、こういう作業そのものを見直す、それから、今までできなかったことを事業者ができるようにする、直行バスのような販売チャンネルと一緒に確保して、上手く組み合わせるといことが、もっと、別の次元でもできるのではないかと思いますので、単純にレイトチェックアウトということだけではなく、お客様から見て、もうちょっと面白いことがある、楽しい商品ができる、そういうものに活かしていければと感じています。

～質疑応答～

【Q：①】

わが社では「朝寝坊プラン」というのがありまして、12時までにチェックアウト、朝食は昼食にも変えられます。「朝寝坊プラン」は、結構利用がありまして、チェックアウトが10時だけに集中するのが分かりますので、非常にありがたい。それから、基本的には15時 - 10時ですが、会員になっていただいたら、14時 - 11時にしています。

清掃時間は二人でやって30分と聞いているのですが、コストはどうなのかというのは検証していませんので、一度検証したいと思います。最低補償はしていません。基準から差があったら、その分を下げるといことをしています。

【A：大橋】

一人で30分は短いです。どこかで手を抜いています。二人でやって30分は、逆に長いで

すね。

【Q：②】

先ほどから非常に耳の痛いと言いますか、勉強になる話をたくさん伺うことができ、どういうふうにしたらいいか、考えています。家族経営で従業員が何人かいるのですけれども、掃除等に関しては、自前でやっています。私どもは、チェックアウトは10時ですが、チェックインは13時に設定しております、逆にアーリーインの形態を取っております。掃除が済んでしまえば、案内する人さえいればお客様を入れることができる、という考え方に基づいております。ただし、従業員の労働時間の問題も含めて考えると、チェックアウトの時間に関しては、朝食を8時に出して、その後、御膳やお皿を片づけて、その後、皆様が帰った後で、いっぺんに掃除に入るという形をとると、どうしても働ける時間の確保等を含めて考えると、今のところは10時アウト。だからその分、13時チェックインという通常より早い形にしています。

草津の場合は幸いにして、お部屋を出たあとでも、湯畑の周りですとか、散策したり、楽しんでいただける場所がそれなりにあります。駐車場に関しては、うちの場合は駐車場があるので自由に停めていただいて、今のところ、その1時間を後ろにずらすのをどうやったらいいか、考えていかなければと思っております。

【Q：③】

2点、質問をさせていただきます。ひとつは今回、地域の方が一丸となられて、このような取り組みができたということで、非常に興味深いと思いましたが、協会に力があると、こういうことができるというようなコメントをいただいたと思いますが、協会に力があるというのは、具体的にどういう仕掛けをなさったのか、という点が1つ。

もうひとつは清掃の話です。工程を2つに分けるといところがポイントだったのか、それとも作業管理か、管理者とかを置いてトレーニングなさったのかを教えてください。

【A：宮崎】

四万温泉協会へ、私どもの旅館の中で一番高い会費を払っているのは、年間350万円払っている旅館です。350万円払っても、文句を言わせないような状況を作るといことですね。やっぱり事務局がある程度、350万円に見合った仕事を返す。各地域には青年部があって、会長がいて、理事がいて、みなさん経営者であって、実力者であると思います。年寄りはおもったすごい。でも、その上をいく仕事を、事務局が続けていくべきです。

なんでもかんでも発想して、発案して、協会長はお飾りくらいでいい、という感覚で職員がやると、宮崎がいるからある程度回っているのだなという位置づけ、お金を払っている旅館にしてみたら番頭ですから、その番頭が働かなかつたら、いつでもクビにできるのですね。自分はその危機感を持っています。クビになっては困るから、あの旅館にお客様を返さなくちゃいけない、テレビ局に行って、テレビを持ってくるわけですね。直行バスプランをやります。1ヶ月で2,000名入れました。「宮崎、ちょっと来い」と言っていたのが「宮崎さん」になりますからね。要するに、観光協会職員全員がある程度、実力を持って、指導ができるようなスキルアップをして、モチベーション、危機感を持って。危機感ですね。クビになる

という危機感を持つ、そこが役場とか市役所とか県庁職員と違うところですね。

【A：大橋】

どちらも必要ですが、基本的に工程は分かれています。鑑定人がずっと現場にいて、行きついたのがこの考えです、片付けと仕上げの混在。混在すると仕掛かりが長くなってしまいます。別の言い方をすれば、ずっと仕掛かりなのです。一般的なやり方というのは、片付けと仕上げが混在していますから、50 部屋あるとすると、仕掛かり状態が続く、ですから、でき上がりも遅いのです。

【Q：④】

アーリーチェックイン、レイトチェックアウトのメリット、デメリットを考えてみたのですが、デメリット、清掃時間を短縮することは、それだけ清掃の行き届かない点も出てくることがあると思うのです。品質が低くなってしまったところがデメリットのひとつ。また、アーリー・レイトするということは、それだけお客様を待っている時間がかかるということで、人件費がかさむというところがありますよね。逆にメリットでいいますと、それだけ館内に長くいるということは、売店の売り上げにもつながるわけですよね。

ロコミとか返信の担当をしていたことがあったのですが、ゆっくり過ごせるというのは、はたして 12 時まで過ごす事がゆっくりなのか、というのが考えさせられるところですけども、時間が長くいたから＝ゆっくりなのか、そういったところを悩みながら、ロコミ返信をしているので、そういったところが他の旅館さんと意見交換できればと思ひまして、今回参加させていただきました。

【Q：⑤】

清掃工程というところが非常に気になっています。現状、田舎なものですから、自前で人を確保できない業者がおりまして、クオリティが低く、そうかと言って、替える業者もいないという状況で、レイトチェックアウトをしたいのだけど、なかなかできないということで気になって来ました。

質問ですが、前工程とは、どういう事をやっているのかということと、片付け工程、仕上げ工程というのは、おそらくどこかでオーバーラップしてくると思うのですが、班とか、あるいはそのへんの仕組みをもう少し詳しく教えていただけますか。

【A：大橋】

欠点は、時間がかかるのではないかとということですね。最初に申し上げたように、考え方を変えてほしいのです。標準時間というのを先に決めるのです。時間がかかるのではないかという話は当然ありますけれど、現場を見てからの答えになってしまうのですよ。工程を変えると、基本は、高品質とコストダウン、両方できます。私がやっているのは高品質であり、かつコストダウンを両方やっていくということを強調します。

10 時チェックアウトでは、ピークが 10 時 10 分前から 10 時過ぎに集中してしまうのです。そうすると、フロントがさばけなくて、クレームが起きて、フロントが 3 人ではいけないから 4 人、5 人入れることで、悪循環になってしまうのです。レイトチェックアウトとして 11 時、12 時にすると、毎日違いますが、基本的には 7 割です、ばらけるのは、ですか

ら、ピークが入ります。ピークが入るということは、お客様も要するに、11 時だといったら、心のゆとりが出るのです。フロントもピークが下がるということですね。ただ、観光地ですと、外に行きたいから、レイトで 12 時まででも遊びに行くわけですよ、観光地によって違います。

それから、前工程というのは例えば、チェックアウトが 10 時としますね。10 時チェックアウト前、つまりまだお客様がいらっしゃるときの作業は、これはやっていい、これはやってはいけないということを見てあげる。掃除機はいけない、下だつてうるさいし。廊下の戸を開けて、中のものを出す。10 時前なのに、廊下にリネンとか転がっているわけですよ。

片付けと仕上げというのは、ものの見方で、セットしたものが仕上げ、拭いたりするのが片付け、というものの見方をすると、ずっともし清掃の方を見ていけば、これは後、これは先、と仕分けをしていけばいいですね。まずそれをやっていただくと、ひとつわかるということと、片付けの時間がわかります。大体、片付けるのに時間かかります。ブレイクダウンすると、要するに、ゴミ回収、茶器、洗う、拭くだとか、おおよそ 40 工程くらいあります。非常に複雑です。奥が深いです。

【Q：⑥】

四万温泉のケースですと、地域一体で、宮崎さんが中心になられたのだと思いますが、この事業に取り組まれて、しかも結果を出されている。旅館がまとまって取り組むことが難しい地域も県内にはありまして、ひとつになって取り組む時に、何かポイント等があれば教えていただきたいのと、今回は地域として客室清掃の改善に取り組まれたということで、具体的にどなたのところから始められたのか、という 2 点をお伺いできればと思います。

【A：宮崎】

一番のポイントは、委員会をいっぱい作ります。しょっちゅう会います。飲みニケーションをやります、飲まなくても委員会をいっぱいやります。それには事務局がいっぱい出て、引っ張っていきます。すると、同じ方向に向いていこうということで、向いていく方向性、柱を作りました。みんなで、そっちの柱に向かっていこう、中期でも短期でもいいのですよ。4 つの柱を作って、それに向かって、みんなでやっていこうと。無駄な論議をしなくて済むということで、4 つの柱に向かっていくことにしました。

リーダーシップとる方、みんなの意見がバラバラになっているのをまとめる人がいないと難しいですね。そこをまとめる事務局がしっかりすることによって、反発しないようにすることが大切ではないかと思えますね。

【A：大橋】

進め方は最終的な課題ですが、全旅館は難しいです。やはり 1 軒やるにも相当時間がかかります。外注なら外注で時間がかかりますし、社内でもすごく時間がかかります。モデル旅館を作るしかないでしょうね。大中小規模でね。そのあとで普及という形で、細かいところ、今言ったような考え方を出していく。ですから、報告の中ではとりあえず、アーリーだけやるには、これとこれとこういうことをやってはいけない、というように普及しています。

先ほど言った、戸を開けっぱなしにしてリネンを出すとか、廊下に出すのは止めましょう

とか。毛髪が落ちるのは、ほとんどお客様ではないですからね、スタッフの髪の毛ですから。だから、ちゃんと三角巾をやりましょうとか、そういうルール作りは普及してきましたけれど、細かい点は難しいです、やっぱり行かないと。

【Q：⑦】

バスの直行便の話や、アーリー・レイトの実現のために、再生工程の見直しは、必然的に出てきたものなのかと聞いておりました。アーリー・レイトは清掃の問題が非常に大きいか、重荷になるかと思っていまして、その部分で清掃工程のモデルホテルを作られたという話があったのですが、実際に四万温泉で、清掃工程のマニュアル化とか、清掃業者を交えて仕様書を作って、何か共通なものを作ったとかというのはあるのでしょうか。

【A：宮崎】

旅館によって違いますので、指導は先生にさせていただいて、指導してどうやっていくかというのは正直言って、企業秘密ではありませんが、旅館によって全部対応は違います。なかなか一長一短でできるものではありません。

【A：大橋】

やっていただくと多分わかるのですが、すごく大変です。私の場合は、この事業の時に、すでに手法は私のところのノウハウとして持っているのです。例えば、清掃の現場の一つひとつを分析すると膨大ですよ。調査研究と、ここまでできないです。ましてマニュアルとなると時間がかかりますからね、ガイドラインとして出します。先ほどのように、これとこれは注意してください、みたいなものを。大きな指針という形にまとめざるを得ないですよ、時間的にも日数的にも。

外注の場合は、例えば、びっくりするくらいのところが、ある大企業で年間で 2,000 万円くらい下がったでしょう。品質は上がっています。小規模旅館は自前でやっていますので、それぞれの旅館によって、当然違います。それはカスタマイズというか応用としてあるのですが、代替案的なものはされていると思いますが、基本系は一緒です。

【大野】

「イノベーション」という言葉自体が非常に抽象的で、いろいろなアプローチがありますが、基本的にはいろいろな事業を組み合わせ、新しい商品を作ったり、まったく違う事業を作り出すということではないかと思います。

ただ、それをやるには、本当に現場の細かい工程をきちっと対応できるようにしていかなないと、多分、補助的な形でしか新しいものは生まれないと思います。