

身近な
[工夫事例]
が満“彩”

満彩



生衛業 経営アイデア BOOK

身近な
[工夫事例]
が満“彩”



インバウンド対応

| | | |
|-----------|-------------------|----|
| 北海道 東北 | まさ屋合同会社 ◎飲食店 | 4 |
| 関東 | 株式会社桜花 ◎飲食店 | 6 |
| 関東 | 株式会社荒澤屋 ◎旅館業 | 8 |
| 関東 | 株式会社宿場 JAPAN ◎旅館業 | 10 |
| 関東 | 旅館澤の屋 ◎旅館業 | 12 |
| 近畿 | 株式会社関西 ◎旅館業 | 14 |
| 近畿 | 株式会社十二段家 ◎飲食店 | 16 |
| 近畿 | 有限会社近又 ◎旅館業 | 18 |
| 近畿 | ひふみ有限会社 ◎旅館業 | 20 |
| 近畿 | 旅館松前 ◎旅館業 | 22 |
| 四国 | 中央不動産株式会社 ◎旅館業 | 24 |

女性活躍

| | | |
|----|-------------------------|----|
| 関東 | 有限会社ルージュ ◎美容業 | 26 |
| 関東 | 有限会社たかはしクリーニング ◎クリーニング業 | 28 |
| 中部 | 有限会社薔薇館 ◎飲食店 | 30 |
| 中国 | 株式会社 RIZE ◎美容業 | 32 |
| 四国 | 株式会社ひまわり ◎美容業 | 34 |

少子・高齢化対応

| | | |
|----|-------------------|----|
| 中部 | 株式会社ホテル太閤 ◎旅館業 | 36 |
| 中部 | 株式会社富士レークホテル ◎旅館業 | 38 |
| 近畿 | 株式会社開陽亭 ◎飲食店 | 40 |
| 近畿 | 森川商事株式会社 ◎一般公衆浴場業 | 42 |
| 中国 | 株式会社ライン ◎理容業・美容業 | 44 |

ICT の活用

| | | |
|----|-----------------------|----|
| 関東 | 後楽寿司やす秀 ◎飲食店 | 46 |
| 中部 | 有限会社八広 ◎飲食店 | 48 |
| 中部 | 有限会社クリーニングベル ◎クリーニング業 | 50 |
| 近畿 | 株式会社バビッチ ◎理容業 | 52 |

| | | |
|----|----------------------|----|
| 近畿 | 有限会社かどや ◎旅館業 | 54 |
| 近畿 | クリーニングシミズ ◎クリーニング業 | 56 |
| 中国 | 有限会社ファッションヘアミナト ◎理容業 | 58 |

従業員定着・育成

| | | |
|-----------|-------------------------|----|
| 北海道 東北 | 株式会社エンドーグループ ◎理容業・美容業 | 60 |
| 関東 | 株式会社企画室ゴン ◎理容業・美容業 | 62 |
| 関東 | 株式会社ナンバーワン・クラブ ◎理容業・美容業 | 64 |
| 関東 | 有限会社スロープ ◎美容業 | 66 |
| 近畿 | イカリ食品株式会社 ◎飲食店 | 68 |
| 近畿 | 株式会社 INVINCIBLE ◎美容業 | 70 |
| 中国 | 有限会社喜怒哀楽 ◎飲食店 | 72 |
| 中国 | 株式会社さむらい ◎飲食店 | 74 |
| 四国 | 株式会社マルブン ◎飲食店 | 76 |
| 四国 | 有限会社オハラ ◎喫茶店 | 78 |
| 九州 沖縄 | 有限会社五郎倶楽部 ◎理容業・美容業 | 80 |

新商品・新サービスの開発

| | | |
|-----------|--------------------|----|
| 北海道 東北 | 有限会社丸観商店 ◎喫茶店 | 82 |
| 関東 | 有限会社あぐら亭 ◎飲食店 | 84 |
| 関東 | クリーニング白洋軒 ◎クリーニング業 | 86 |
| 中国 | 山本幸株式会社 ◎旅館業 | 88 |

地域等連携

| | | |
|-----------|---------------------|-----|
| 北海道 東北 | 有限会社ゴージャスカンパニー ◎美容業 | 90 |
| 関東 | 東向島珈琲店 ◎喫茶店 | 92 |
| 中部 | 有限会社港寿司本店 ◎飲食店 | 94 |
| 中部 | 株式会社竹屋旅館 ◎旅館業 | 96 |
| 中部 | 焜有限会社 ◎一般公衆浴場業 | 98 |
| 九州 沖縄 | 有限会社京寿司 ◎飲食店 | 100 |

まさ屋合同会社

◎ 飲食店



●北海道富良野市



外国人観光客が訪れる富良野の名物店

北海道富良野の駅近くに外国人観光客で賑わう店、てっぱん・お好み焼きまさ屋はある。富良野のご当地グルメである富良野オムカレーをメインに、鉄板上に大きな炎を出すパフォーマンスが楽しめるスペアリブなどが人気だ。「料理だけでなく、会話が楽しめる店」として世界最大の旅行口コミサイトで高評価を得、訪れる外国人観光客は年々増えている。クレジットカードでの決済、英語や中国語でのメニュー対応など外国人観光客の目線に立った接客も好評で、特にアジアやオーストラリアからの観光客を多く集めている。

ワーキングホリデーの経験などを生かし、多言語での対応を可能にした異色のてっぱん屋

ラベンダー畑やテレビドラマ「北の国から」で知られ、ここ数年観光地として海外からの観光客が増加傾向の富良野に店舗を構えるてっぱん・お好み焼きまさ屋。富良野駅から徒歩3分、周辺には多くの飲食店が立ち並ぶ中、1998年の開店以来、一年を通して多くの外国人観光客が訪れる。

代表取締役の谷口さんは愛媛県出身。高校時代に登山部で、自然豊かなカナダへ行ってみようという思いから、高校卒業後にワーキングホリデーでカナダに滞在。帰国後、日本の文化や伝統を再確認するために、日本一周を決意・実行した。その後、富良野にて日本発祥の料理であるお好み焼きをメインとした飲食店を創業。オーストラリアからスキー目的で訪れた観光客

に英語での対応をしたところ、そのことが旅行口コミサイトで紹介され話題となり、それを見た外国人観光客が多く訪れるようになった。現在では売上の8割が外国人観光客という、富良野でも異色のてっぱん・お好み焼き屋である。

特に忙しいのは夏季と冬季。それぞれ異なる客層で賑わうのが特徴で、夏季にはアジアからの観光客で賑わい、冬季にはオーストラリアからのスキーヤーたちで賑わう。それに合わせてメニューも中国語と英語で表記している。また、クレジットカードにも対応することで、外国人観光客がより利用しやすくなっている。

料理も好評で、看板メニューの「富良野オムカレー」は地元の富良野オムカレー推進協会に加入している店だけが出すことができる料理だ。材料のお米や卵はもちろん、チーズやワイン、野菜、肉、福神漬けなども富良野産であり、ご当地グルメを使ったまちおこしイベント(B-1

ご当地グルメと英語・中国語での対応で 外国人観光客の心を掴む



と谷口さんは語る。

グランプリ)をはじめとして、全国のイベントにたびたび出品している。

「近年海外における日本食ブームの中、お好み焼きが注目され始めている。お好み焼き目当てに来店する外国人観光客も年々増えている」

料理だけでなく、会話が楽しめる店

もともと外国人観光客向けに店作りを行っていたわけではなく、ご当地グルメが楽しめ、英語での対応ができるということで外国人観光客が訪れるようになった。

「お客様が楽しめる場を作りたい」をモットーに、料理のおいしさはもちろん、それ以上にコミュニケーションを大事にしたいという谷口さん。その人柄と接客が、訪れた外国人観光客の間で評判となり、「料理だけでなく、会話が楽しめる店」と口コミが広がったのだ。しかし、それだけでは「楽しめる場」としては十分ではな

いと考えた谷口さんは、自らが鉄板の前に立ち、調理をしながら大きな炎を出すパフォーマンスを実演するショータイムを導入した。これは特にオーストラリアからの観光客に大好評である。また、アジアからの観光客は記念撮影を好むことから店員が積極的に写真撮影を勧めるようにしたことで、顧客自身が写真やお店の情報をブログや、ホテル・飲食店の口コミサイトなどで紹介するようになった。

そして、それらの情報が海外向け観光ガイドブックの制作会社の目にとまり、同社から取材を受けたことをきっかけに、テレビや雑誌でも紹介されるようになり、さらに外国人観光客が増えるという好循環が生まれた。

台湾からのワーキングホリデーを受け入れ、中国語での接客に対応

前述のとおり夏季の客層のメインはアジア、特に台湾と中国からの観光客だ。中国語での接客に対応できるよう台湾からのワーキングホリデーを受け入れることを決め、店舗2階に専用の部屋を用意、彼らが住み込みで働ける環境を

整備した。谷口さん自身がカナダでのワーキングホリデーの経験があることから、休日には車で彼らを観光地に連れていくなど、住み込みで働く従業員たちへの気遣いや配慮を忘れない。

ワーキングホリデーの募集はFacebook上で行っており、自店だけでなく、富良野周辺の他店舗やホテルなどの施設が募集する場合も協力するなど、地域にも貢献している。

新しい店舗でさらなる顧客増加を目指す

2001年に現在の店舗に移転してから15年。2016年の秋頃に、今の店舗を新しくリフォームすることを計画しているという。「建物もだ

いぶ古くなってきた。年々外国人観光客が増えてきていることを考えると、タイミングとしては今だと思う」と語る谷口さん。これからも、より多くの外国人観光客に富良野の魅力を伝えるための谷口さんの挑戦は続く。

● Profile

まさ屋合同会社

代表取締役 谷口 正也 (たにぐち まさや)

所在地 北海道富良野市日の出町11-15

創業 1998年

従業員数 2人(うちパート・アルバイト2人)



代表取締役 谷口 正也さん

株式会社桜花

◎飲食店



ムスリム、VEGAN（完全菜食主義）という日本国内では少数派の人々をターゲットとしたラーメン店に世界各地から来店

「敬虔なムスリム（イスラム教徒）は日本ではほとんど外食を楽しむことができない」

そんな声があることを知った和智さんが立ち上げたのが、「新宿御苑ラーメン桜花」だ。ムスリムやVEGAN（厳格な完全菜食主義者）が安心して食事を楽しむためにはどのようなことが必要なのか、そして、それを日本の国民食ともいえるラーメンで提供することができないか。和智さんが見出した答えは、ハラールラーメンを提供する店舗を開店することだった。（ハラール認証取得）席数18席の小さな店舗だが、開店1年を経ずして世界70カ国以上の国々から多くの人々が訪れている。

顧客の声がきっかけとなり、ハラール認証を受けたラーメン店を立ち上げ

ハラールとは、一般にはイスラム法上で食べることが許されている食材や料理を指している。例えばイスラム法の下では豚肉を食べることは禁じられているが、その他の食品でも加工や調理に関して一定の作法が要求される。ムスリムの人々が日本で食事をする際に、ハラールに従った食材や料理の有無は重要なポイントとなっている。

2002年に横浜でつけそば専門店「めん創桜花」を創業した和智さんが、ハラールを知ったのは2010年頃。知り合いのマレーシア人の方から「桜花のつけそばはこんなに美味しいのにムスリム

の友人は食べることができない。なんとか出来ないか」と言われ、世界の総人口の4人に1人ともいわれるムスリムの人々が、日本では「食」を楽しめる飲食店が少ない現実を認識する。

和智さんは、ムスリムやベジタリアンの人々がラーメンを楽しむにはどうすべきかを考え、猛勉強を開始。そして、ハラールラーメン店を立ち上げる事業計画をプランニングし、その事業計画で2014年に横浜ビジネスグランプリでソーシャルビジネス賞を、また、2015年には第7回大田区ビジネスプランコンテストで最優秀賞を受賞した。その努力は、2015年9月の「新宿御苑ラーメン桜花」のオープンに結実する。

日本におけるハラールラーメンの 開拓者（パイオニア）



だ。そして、従業者のうち社長の和智さんと店長以外は、

英語が堪能な学生アルバイトが中心。英語以外ではマレー語、インドネシア語、中国語、ウイグル語、アラビア語、ウルドゥー語に対応できる人材を確保している。外国人とのコミュニケーションは、ほぼ英語でこと足りているようだが、英語圏以外の人々に彼らの母国語で接することは、さらに桜花の魅力を高めることに一役買っているようだ。このような人材がどうして集まったのかという問いかけに「募集をかける」と自然と多言語に対応できる学生さんが集まってきました。彼らはとても優秀です」とのこと。

ムスリムも食べられるラーメン店に 世界各地から来店

前述のように「新宿御苑ラーメン桜花」はハラールとVEGANのラーメンを提供し、ムスリムやベジタリアン（VEGANを含む）といった人々をターゲットとしている。来客の6～7割は海外からで、開店以来、70ヵ国以上の国々からの訪問客があり、政府高官や企業重役等のVIP客も多いという。

メニューはすべてハラールであり、ラーメンは平均客単価1500円の価格帯である。ただし、そのラーメンは単にハラールだけでなく、日本人でもおいしく食べられるものとして調理されている。和智さんがいうには、「このレシピを創り上げることが最も苦勞した点」だそうだ。

メニューの表記は日本語以外では英語のみ

世界各地からの集客力は SNSによる口コミの力

PRにはホームページやSNS、口コミグルメサイト等を利用しているが、海外からの集客にはFacebookによる口コミが大きな力となっている。「英語版のホームページもありますが、集客の力となっているのはFacebookで、ムスリムでもベジタリアンでも本格的な日本のおいしいラーメンが食べられる、という口コミが広

がり、世界中からお客様が来ている」と和智さんはいう。

また、最近では来店者が制作した動画がYouTubeに投稿されていて、徐々にその効果も表れてきているという。今のところ英語で制作されたものとフランス語で制作されたものと2本の動画が公開されており、英語で制作されたものは6,950件、フランス語で制作されたものは3,940件（2016年7月現在）ほどの視聴回数となっている。

日本のラーメンのおいしさを 世界へ発信

業績は順調に伸びているとのことで、旅行シーズンには多くの海外客が来店している。2016年7月には赤坂1丁目に2号店の開店も予定。「新宿御苑ラーメン桜花」にいけばムスリムでもベ

ジタリアン（VEGANを含む）でも日本のラーメンを食べることができるという情報が世界各地に広がってきているのでしょうか」と和智さん。日本のラーメンのおいしさを世界に向けて発信し続ける和智さんの取り組みから目が離せない。

● Profile

株式会社桜花

代表取締役 和智 幸之輔（わち こうのすけ）

所在地 東京都新宿区新宿1-11-7

創業 2002年

従業員数 9人（うちパート・アルバイト6人）



代表取締役 和智 幸之輔さん

株式会社荒澤屋

◎ 旅館業



東京都奥多摩町



外国人観光客を意識した情報発信で 国際交流の可能性も

東京の観光地、奥多摩の地で創業110年を越える老舗旅館を経営する荒澤屋。2013年、旅館の一角に厳選した日本酒と旬の食材、地元の川魚などを提供するこだわりの居酒屋をオープンさせ、宿泊客以外の観光客や地元客も集う憩いの場づくりに成功。東京オリンピック開催に備え、2015年にはホームページを全面改訂し、英語版作成、インターネットでの予約、カード決済を導入し、外国人宿泊客・観光客と日本人客が店で隣り合う国際交流の場が生まれる。

3代目から4代目の代替わりを きっかけに、居酒屋をオープン

JR青梅線奥多摩駅から徒歩5分。多摩川の上流にあたる日原川のほとりに立つのが創業110年を越える老舗旅館「民話の宿 旅館荒澤屋」だ。当初から割烹旅館として営業し、現在、売上の構成は宿泊業が55%、残りの45%が宴会・法事や飲食の提供だという。

数年前から4代目の荒澤さんが経営の中心となり、2013年、旅館1階にあった厨房を改造。食事処「炉ばたあかべこ」をオープンさせた。「こ

れまでは料理を作るだけ。接客をしたかったので、40歳になる前に新しい挑戦をしようと決意しました」と語る荒澤さん。18席の小さな店だが、都内で活躍するインテリアデザイナーに依頼し、土壁や特注の建具を使用するなど内装には徹底的にこだわった。そして奥多摩ヤマメの刺身、手作りコンニャクなど、地元素材を使った日替わり料理を提供。地元酒蔵「澤乃井」の酒、唎酒師(ききざけし)の資格を持つ若女将の荒澤梢さんが厳選した日本酒が揃い、宿泊客の食事の場としてだけでなく、地元住民、近隣の素泊まり客にも人気を呼んでいる。

代表取締役役に正式に就任し、将来に 向けた新たな意欲と構想が湧く

居酒屋のオープンを契機に、旅館もかつて4部屋あった客室を3部屋に減らし、貸し切り湯を導入して客単価をアップ。質の良い顧客に利

用してもらうという発想で、週末の稼働率はほぼ100%を達成し、リピーターも増えたという。しかし2015年、荒澤さんが正式に代表取締役役に就任すると、「この奥多摩の良さと魅力を海外の人々にも伝えたい」という新たな意欲と構想が湧いてきた。

より多くの外国人観光客に訪れてもらうために 世界に向けた情報発信、集客に成功



外の人にもきちんと魅力が伝わる仕掛けを作ることが重要だと考えた。

その結果、現在では月に1～2件、外国人からメールでの問い合わせがあり、台湾、韓国、欧米からの宿泊客が月に1～2組は訪れるようになったという。

ホームページの英語化だけではインバウンド対応は不十分。そう考えた荒澤さんは、ネット利用環境を整えることが外国人観光客を受入れるには不可欠なため、旅館と居酒屋にFree-Wifiも導入。さらに、いまだ周辺の多くの旅館が対応していないクレジットカード決済も取り入れたが、結果的にこれらが旅館と居酒屋の付加価値アップにつながっている。

また店先の赤提灯にローマ字で“ROBATA akabeko”と書いたら、それを見たドイツ人の飛び込み客が入ったことがあったと荒澤さんは笑う。意外なきっかけが外国人観光客の関心を引くようだ。インターネットの導入はインバウンド対応の基本ではあるが、外国人観光客の視点に立とうとする意識こそが重要なかもしれない。

「今後の課題は地域との連携だ」と荒澤さんは話す。周辺旅館の経営者とは世代の違いもあり、なかなか集まって話し合う機会が持てないという。やる気のある若手とベテラン経営者が手を取りあい、横の繋がりを築くことができれば、奥多摩という観光地の魅力をより広く世界に発信できる可能性を秘めている。

ホームページを一新し、英語化のみならず ネット予約、クレジットカード決済にも対応

東京オリンピックの開催をきっかけに、訪日外国人の増加が期待されている。そのような状況で不可欠なのは、インターネットを活用した外国人向けの情報発信だ。そう考えた荒澤さんは、従来の自作のホームページの全面改訂を計画。日本商工会議所主催の小規模事業者持続化補助金制度を活用し、観光マーケティングに詳しい業者にホームページ作成を委託した。

2015年11月にオープンしたホームページはプロが撮影した美しい写真を多用し、スマートフォンでも使いやすい設計だ。またホームページから直接予約ができるようになり利便性が高まった。今回、新たに英語版を作成し、増加する外国人観光客への対応も視野に入れている。ただホームページを英語化するのではなく、海

インターネットの導入はインバウンドの 基本、その先の配慮も

従業員8名(うちパート5名)で切り盛りしている現場だが、英語ができるスタッフはいない。しかし東京都観光推進部観光課作成のQ&Aリーフレットをフロントに置き、外国人観光客には指さして説明。トラブルなく施設を利用してもらっているという。

今後は地域連携がテーマ

これらの思い切った方向転換は、3代目から4代目への移行がスムーズだったからこそ可能で、若手後継者への理解がある先代の懐の深さが経営の刷新を大いに手助けしているようだ。

● Profile

株式会社荒澤屋

代表取締役 荒澤 貴 (あらさわ たかし)

所在地 東京都西多摩郡奥多摩町氷川1446
創業 1900年頃
従業員数 8人(うちパート・アルバイト5人)



代表取締役 荒澤 貴さん

株式会社宿場 JAPAN

◎旅館業



海外からの観光客だけでなく、国内観光客も訪れる人気ゲストハウス

東海道最初の宿場町品川宿にある「ゲストハウス品川宿」は、2009年のオープン以来、年々宿泊客を増やしてきた。訪れる外国人観光客は欧米からアジア・オセアニアまで幅広く、モーターショーやコミックマーケットなどの人気イベントに際しては、予約も困難なほどの盛況ぶりだ。近年では国内女性客も訪れるほどの人気のゲストハウスとなったその背景には、外国人観光客のニーズを意識したおもてなしと、地域社会と一体となったサービスがある。

ホテルマンへの夢を持ち続け、地元品川にゲストハウスをオープン

ゲストハウスを経営するのは株式会社宿場 JAPAN 代表取締役の渡邊さんである。ホテルマンへの憧れから、大学ではホテル経営を学んだが、実際の就職では製造業を選んだ。しかしホテルマンへの夢は捨てきれず、就職後4年目に退社。ホテル業界への就職か独立かで悩む中、人生の経験を積むため、バックパッカーとして世界各地を放浪し、多くの同世代の若者たちと交流を深めた。その中で渡邊さんは「国境を越

えて個人が互いに理解しあうこと」の重要性を感じた。

2008年に帰国後、大学院の「ソーシャルイノベーション起業プログラム」に参加し、地域融合型ゲストハウスの構想を描いた渡邊さん。地元品川でのゲストハウス創業を目指して、浅草の外国人観光客向け旅館で修行しつつ、地域のまちづくり協議会にも参加するなど、着々と準備を進め、2009年にゲストハウス品川宿をオープンさせた。

オープンから2年後の2011年に法人化し、株式会社宿場 JAPAN を設立した。

外国人観光客が高く感じるのは価格だけでなく、日本語の壁

「バックパッカーとして海外を旅行した経験から、日本にはバックパッカー向けの素泊まりができる安価な宿泊施設が少ないと感じていま

した。とはいえ、ただ安い素泊まり宿では外国人観光客にとって魅力は低いでしょう。外国人観光客の生の声を聞いて、そのニーズに対応できてこそ魅力的な宿になるのではと考え、成田空港や浅草でアンケートやヒアリングを繰り返していました」と渡邊さんは当時を楽しそうに

外国人観光客の日本滞在をサポートする 地域密着型のゲストハウス



を楽しめるように、関東近辺の観光スポットまでの案内図を作成。あわせて、観光スポットの周辺にいる英語が堪能な知人を紹介し、困ったことがあれば連絡するよう伝えるなどきめ細やかな心配りをしている。

宿泊者は他の宿泊客を連れて繰り返し通うことがめずらしくないという。

また、同社のゲストハウスでは宿泊客の誕生日会、長期滞在者の送別会、クリスマスライブなど多くのイベントを開催しているが、これらのイベントには地域住民や商店会関係者も招待し、文化交流を促すようにしている。地元参加者は、外国人観光客が喜ぶ姿を見て、地元に対する愛着とプライドを持つようになり、地域全体として外国人観光客を受け入れようとする風土が醸成されつつあるとのことである。

できる人材の確保や育成が不可欠になります」と渡邊さんは語る。

同社のコンセプトに共感する人材に対しては、雇用だけでなく、ゲストハウスの開業・運営ノウハウを伝授することにも取り組んでおり、1名は長野で開業し、さらにもう1名は現在神戸で開業準備中だという。

世界中から多くの外国人観光客が集い、地元の人々と交流を深める「宿場」を作る渡邊さんの構想は広がり続けている。

振り返る。

外国人観光客の声を聞く中で、やはり大きな問題は言葉の壁であった。そのため、同社のゲストハウスでは、英語や中国語だけでなく、スペースによってはタイ語、ミャンマー語、スペイン語、ロシア語なども表示するほか、簡単な質問に対してはコミュニケーションができるよう、指さしで対応できるツールを利用するなど態勢を整備した。

また、宿泊客に配布する近隣の地図には、英語メニューを備えた店舗が表示され、英語対応ができるスタッフがいるかどうかなども記載されている。さらに、外国人観光客が安心して旅

宿場町品川の歴史を生かした 地域連携

「旧東海道品川宿周辺まちづくり協議会」に参加する同社は、地域経済の活性化を促すための連携を続けてきた。民間では珍しく観光案内所を設立したり、お祭りの運営などを手伝ったりしながら、宿泊客にも積極的に近隣の商店街の店を紹介している。紹介を受けた銭湯や飲食店では、丁寧な説明や特別なサービスをしてくれるため、宿泊客の満足度は高く、長期滞在の

人材を確保・育成し、 全国に「宿場」を広げる

渡邊さんは、課題として人材確保、人材育成などの雇用面をあげる。現在は正社員2名、パート・アルバイト6名を雇用しており、年齢層は20代～80代までと幅広い。「今は近隣地域で3施設を運営しているため、規模的には問題ありませんが、今後全国に施設を増やしていくためにはサービススキルが高くマネジメントが

● Profile

株式会社宿場JAPAN

代表取締役 渡邊 崇志 (わたなべ たかゆき)

所在地 東京都品川区北品川1-22-16

創業 2009年

従業員数 8人(うちアルバイト・パート6人)



代表取締役 渡邊 崇志さん

旅館澤の屋

◎ 旅館業



インバウンド対応旅館の 草分け的存在

旅館澤の屋は東京谷中にある創業60年を超える老舗旅館だ。40年程前の深刻な経営危機を転機に外国人客の受け入れを開始したところ、世界中から宿泊客が押し寄せ、現在では外国人客が8割以上を占める。以後、澤の屋は日本のインバウンド対応旅館の草分け的存在としてその名を馳せ、30年以上に渡って外国人旅行者から絶大な人気を博している。

外国人客に人気の 「下町の家族経営の旅館」

澤の屋の創業は1949年。東京の下町・谷中に位置し、部屋数は12部屋の旅館である。従業員は澤さんの他、奥様と息子さん夫婦の4人、アルバイト6名（清掃要員）の計10名で、清掃以外の業務は全て家族でやりくりする。

1980年代にインバウンド客受け入れの 転換点を迎える

前述の通り、澤の屋が外国人客を受け入れるようになったのは1982年、今から34年前のことだ。従来は「普通に日本人客を主とする旅館」であったが、1970年頃から次第に宿泊客が減少するようになり、1980年頃には深刻な経営危機を迎えていた。そんな折、同業の知人から「Japanese Inn Group (JIG)」（訪日外国人客の誘致活動を行う会員制の旅館グループ）

現在は外国人客が大部分を占める澤の屋。外国人客の受け入れは1982年から開始し、これまでに訪れた外国人客は90カ国から延べ17万7千人（2015年現在）。また、澤の屋を利用する外国人客のほとんどがFIT（Foreign Individual Tourist）と呼ばれる個人の直接予約客である。

に入会し、外国人客の受け入れという提案を受け、1年ほどは逡巡していた澤さんだが「3日間宿泊客ゼロという事態を迎え、このままでは本当に事業継続が危ういと思い、外国人客の受け入れを決意した」と語る。「経験も見通しも何もないところからの再スタートだったが、これが予想外に当たった」と澤さん。当時の訪日外国人旅行者は180万人／年と現在の1／10であり、今ほど訪日客の絶対量を見込めない時代だった。それがどうして「当たった」のか。

澤さんの分析によると、「当時は高級ホテル・

外国人旅行者に絶大な人気を誇る 家族経営の日本旅館



1989年には外国人客数は5,000人以上に達し、旅館の年間稼働率も90%を超えるまでとなった。

高級旅館以外に外国人を受け入れている宿があまりなかったこと、海外の1,000カ所に送られていたJIGのパンフレットに掲載されていたこと、そしてLonely Planetという世界的なガイドブックに載ったこと」が大きかったようだ。

以後、澤の屋は順調に外国人客数を増やし、

外国人客に「合わせること」と「変えないこと」

澤の屋は外国人客中心の旅館ではあるが、外国人客に合わせて変えてきたことと、従来どおりの老舗旅館の姿勢を変えないことの両面がある。

例えば、澤の屋は日本旅館だが、夕食の提供はしていない。これは「旅が目的、宿は手段」という澤さんの経営哲学に基づくもの。そのため澤の屋では夕食のサービスをとりやめ、B&B(ベッド&ブレイクファースト)方式とし、宿泊客にはより多くの時間を街で過ごしてもらうようにしている。これは外国人の旅行スタイルに合わせていることだ。

また、インターネット対応はホームページを整備したり、宿でもインターネットが使えるよ

うにWi-Fi環境を整備したりと、コミュニケーション環境を時代の要請に応じて常に更新することは怠っていない。「もっとも、その辺は全て息子に任せていますが」と澤さんは笑う。

一方、澤さんはこれから外国人客を受け入れようと考えている方に対しては、外国人を泊めるからと「特別に何かを変える必要はない」という。「外国から日本に来られる方は、ありのままの日本を見たくて訪れるのであり、彼らの眼には、そのありのままの日本が十分不思議で興味深いものと映るはずだから」というのがその理由だ。なお、英語での会話は相手の目を見ながら知っている単語に動詞をつけて身振り手振りで話しかけることでコミュニケーションをとっているという。また、外国人客とのコミュニケーションは全て英語で行っており、「これまで、どこの国の人も問題はなかった」そうだ。

これからも家族経営の旅館の良さを続けたい

澤さんは79歳になるが、澤の屋には跡継ぎの息子さん夫妻と孫もいる。「これだけのお客さんがいるのだから、もう少し規模を拡大してはどうか、といった話をされることもあるが、今の澤の屋の良さは家族経営だからこその良さなので、今の規模が適正と考えている」という。家族経営は業容拡大には不向きだが、その分顔

の見えるサービスができる。「いつも同じ顔ぶれだからいい」と言って、澤の屋を再び訪れる外国人客は少なくない。

また、今ではインターネットによって世界各国から予約が入る。そして、特別なことをするのではなく、家族経営だからこそのサービスを自然体で行う。それだけで多くの外国人客を呼ぶことができるということを澤さんのこれまでの足取りが物語っている。

● Profile

旅館澤の屋

代表者 澤 功 (さわ いさお)

所在地 東京都台東区谷中2丁目3-11

創業 1949年

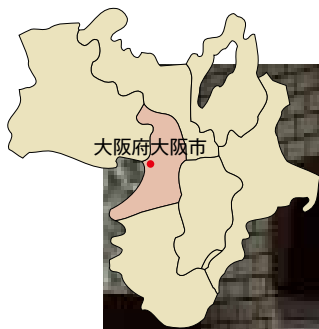
従業員数 10人(うちパート・アルバイト6人)



代表者 澤 功さん

株式会社関西

◎ 旅館業



外国人観光客に広く知られるビジネスホテル

株式会社関西が経営するビジネスホテル中央は交通の便がよく、シングル1泊2,000円台からという低価格が魅力のホテル。海外からのバックパッカーを中心に多くの外国人観光客が利用している。外国人観光客に気持ち良く利用してもらうため、英語による顧客対応や、大学の観光学科と連携した案内所の設置など様々なインバウンド対応を実施。外国人観光客は宿泊者全体の約6割を占めるまでとなり、高い客室稼働率を維持する大きな要因となっている。

ICTを上手く活用し、高い稼働率を維持

ビジネスホテル中央は大阪市西成区にあり、JR線、南海線の新今宮駅、地下鉄動物園前駅のどこからも徒歩2～3分という便利な場所にある。宿泊事業者として創業以来100年以上の歴史があり、現在の経営者である山田さんは5代目に当たる。

同社は、ビジネスホテル中央を含めてホテルを3棟運営しており、いずれもほぼ常時満室に

近い形で稼働する人気ホテルだ。ホームページや各種旅行サイトを最大限に活用して情報発信するとともに、きめ細やかな顧客対応により満足度を向上。宿泊価格、Wi-Fi環境の整備、親身なフロント対応等により、顧客に親近感を持ってもらえるよう努めているほか、Facebook等への書き込みへの応答などによりSNSなどで好意的な口コミを引出すことで、海外からの集客に結びつけている。こうした取組みの結果、外国人観光客は増加しており現在では宿泊者全体の約6割を占めている。

英語を基本とした接客、大学と連携したサービスで顧客満足を向上

同社では、外国人観光客への対応は英語で行うことを基本としている。来客の中心は、アジ

ア系の人々だが、山田さんはこれまでの経験上、アジアからの来客であっても、意思疎通は英語で十分可能であると考えている。

このため、従業員を募集する際にはある程度英会話ができることを条件としているが、会話

バックパッカーに人気の 低価格ビジネスホテル



つよう工夫している。

また、同ホテルでは阪南大学からの要請を受け、8年前から観光学科の学生が実地研修に使用するための観光案内所「ツーリストインフォメーションセンター」を設置。センターはすべて阪南大学が企画運営を行っており、センター主催で定期的にウォーキングツアーの開催などが行われている。ホテルの1Fにこのようなツーリストインフォメーションセンターがあることで、海外からの来客の利便性を向上させる効果もあるようだ。

も増え続けるといわれている外国人観光客のニーズに応え続けていく姿勢に変わりはない。

力そのものより、英語で話すことが好きかどうかを一つの判断基準としている。また、どんな人材でも、まずはアルバイトとして雇用して接客対応を観察し、一定の水準を満たしていれば正社員として採用するようにしている。

「英会話が問題なくても、いい加減な対応をする従業員がいればすぐにお客様が離れていってしまいます。結局のところ、お客様の心に残るのは従業員の人としての印象であり、最終的にものをいうのはその人の人柄です」と語る山田さん。

採用した従業員に対しては、定期的に業務レポートの提出を求め、難易度の高い業務や失敗した接客対応などについては、その改善策まで含めた形で報告させるなど、従業員が上手に育

外国人観光客のニーズに 応え続ける

株式会社関西にとって、今後の課題はキャパシティの拡大にある。現在の客室は500室ほどとなっているが、稼働率が限界近くまで達している。「リピーターのお客様に予約で一杯だからと断るのは辛いですし、チャンスを逃していることにもなります。できるだけ多くのお客様にご利用いただくため、新しくホテルを建設することも考えています」と語る山田さん。今後



● Profile

ホテル中央グループ：ビジネスホテル中央 (株式会社関西)

代表取締役社長 山田 英範 (やまだ ひでのり)

所在地 大阪府大阪市西成区太子1-1-12

創業 1960年

従業員数 90人(グループ全体：うちパート・アルバイト60人)



代表取締役社長 山田 英範さん

株式会社十二段家

◎ 飲食店



外国人観光客が満足する料理と “おもてなし”を提供

京都といえば日本有数の観光地だが、ここ数年外国人観光客も急増しており、インバウンド対応が重要な要素となっている。京都祇園で「しゃぶしゃぶ」「すき焼き」を主なメニューにしている和食料理店の十二段家は、料理の美味しさと同時に、料理を盛る器や室内の調度品へのこだわり、接客サービスなどを通じた“おもてなし”の精神で外国人観光客の心をとらえている。また、京都の一流ホテルのコンシェルジュからの信頼も厚く、安心して外国人観光客を紹介できる店としての評判も高い。

100年超の歴史を持つ和食料理店

京都祇園の花見小路通に創業100年超の歴史をもつ十二段家本店がある。昭和22年に、2代目社長がしゃぶしゃぶのルーツと言われる「牛肉の水炊き」を始め、それが十二段家の看板メニューとなった。

西垣さんが3代目として事業を承継した直後の昭和40年には、支店の花見小路店を開店。経営は順調であったが、バブル崩壊を境に試練の時代を迎えることになる。西垣さんは様々な経営努力を進めながらも伝統の“おもてなし”の質は維持したことで経営改善に成功。近年の外国人観光客の増加により店は繁盛を続けている。

外国人観光客を惹きつける 空間全体で表現する「おもてなし」

もともと外国人客の利用もあったが、最近では5室ある個室の全てが外国人観光客という日もあるとのこと。外国人観光客に人気が高い京都の立地特性もあるが、十二段家が外国人客を惹きつけるのは、“おもてなし”の精神が外国

人観光客の心の琴線にふれるからだろう。

井からはみ出すぐらいの特大海老がのっている「大海老丼」や、一人でも気軽に楽しめる「一人すき焼き」など、名物メニューを中心に料理の美味しさが人気の理由であることは言うまでもないが、人気がある理由はそれだけではない。「料理を盛り付ける器は単なる器ではなく、よい器はおいしい料理を引き立ててくれると思う

食を通じた「おもてなし」の精神が外国人観光客の心をとらえる

ので、特にこだわっています。外国人観光客の方もその雰囲気を感じ取ってくださっているのかもしれない」と語る西垣さん。また、各個室には目を楽しませてくれる多くの民芸品や国宝級といってもよい珍しい調度品が飾られており、料理だけではなく空間自体でお客様をもてなそうという気持ちが伝わってくる。

また、接客サービスにも“おもてなし”の精神が表れている。接客係には英語での会話ができる学生を採用しており、「しゃぶしゃぶ」や

「すき焼き」を初めて食べるという外国人観光客に対しては、料理を配膳する際に食べ方についてきめ細やかに説明を行っている。その際、料理や器についても説明すると喜んでくれる外国人観光客も多いようだ。「お客様にもよりますが、大抵の外国人観光客の方は日本の文化に興味津々です。細かい説明は確かに手間がかかりますが、せっかく日本に来られたのなら色々知ってもらいたいという気持ちで頑張っています」と笑顔で西垣さんは語る。

ホテルのコンシェルジュからの信頼も厚く安心して紹介できる店

十二段家の外国人観光客へのおもてなしは、ホテルのコンシェルジュからの信頼も厚い。例えば、魚介類などの食品アレルギーがある方やベジタリアンの方であっても、コンシェルジュが事前に連絡しておけば、ダシや素材などに気を配り、オーダーメイドの料理を提供する。ま

た、気難しい宿泊客も、十二段家で食事をする時とても満足して感謝の言葉をいただけるという。

こうした評判は、外国人観光客の間で「日本に行って食べた料理で一番美味しかったお店」や「日本のたたずまいが楽しめるお店」などの口コミとなって広まっている。最近では、外国人向けWEBサイトで紹介されるなど好循環が続いている。

これまで培ってきたイメージを壊さず変わらない十二段家を残す

ある日、十二段家に40年以上通っている馴染み客から「十二段家さんは、いつ来ても変わりませんね」と褒め言葉をいただいたとのこと。一方で、建物は既に100年超が経過しているため、建替えも視野にいれる時期になっている。

お客様から支持されている今の雰囲気を壊すことなく、新しい店舗に建て替えるためにどうすればよいかが当面の課題だ。「これからも料理、器、接客、店舗空間、おもてなしの気持ち全てを変わることなく持ち続けていきたい」と西垣さんは語る。現在は店を実質的に任せている息子たち、そしてその次の孫たちへと、十二段家の良き伝統は継承されていくに違いない。

● Profile

株式会社十二段家

代表取締役 西垣 多津子 (にしがき たつこ)

取締役 西垣 隆光 (にしがき たかみつ)

所在地 京都府京都市東山区祇園町南側570-128

創業 1897年

従業員数 29人(うちパート・アルバイト15人)



取締役 西垣 隆光さん

有限会社近又

◎旅館業



外国人客のニーズへの丁寧な対応で、 利便性向上を図る

「懐石・宿 近又」は、古都京都にある創業200年を超える老舗の料理旅館である。歴史的な京の町屋造りの建物で味わう、旬の京野菜をふんだんに使った懐石料理は、国内外を問わず人気が高い。

外国人客向けに、英語版・中国語版・韓国語版のWebサイトを用意し、電話やメールでの予約・問い合わせには英語で対応している。料理やサービスの質の高さはもちろんのこと、外国人客のニーズに丁寧な対応をする姿勢が評判となり、同旅館を訪れる外国人客は増え続けている。

創業は江戸時代、六代目又八により 料理旅館へと転換を図る

建物が国の登録有形文化財に登録される同旅館の歴史は古く、創業は1801年（江戸時代）にまで遡る。屋号の「近又」は創業者である近江屋又八に由来し、代々の当主が「又八」を襲名するのが同旅館の伝統だ。創業当初より、京都を訪れる業商人の定宿として栄えてきたが、現

当主で七代目の鶴飼治二さんの父、六代目又八の代から本格的な京料理を提供する料理旅館へと転換を図り、現在に至っている。

30年程前に、海外で京都の町屋文化を題材にした写真集が人気となり、同旅館の写真も多く掲載されたことで、多くの外国人客が訪れるようになった。年々外国人客は増加し、現在では顧客全体の3～4割を占めている。

英語での丁寧なコミュニケーションで、 最適な料理を提案

現在の専務取締役で八代目又八の鶴飼英幸さんは、海外生活で培った英語力を生かし、外国人客に対する予約・問い合わせへの対応から来店後の料理や食材の説明までを英語で行っている。たとえば、予約・問い合わせ時には魚料理が食べられるかどうかを確認し、料理を提供する際には、「なぜ今この食材を、この調理方法で出すのか」ということを理解してもらうために

丁寧な説明を行う。言葉の違いによるストレスを感じることなく料理を楽しめることは、外国人客が同旅館をリピートする大きな理由のひとつとなっている。

また鶴飼さんは、画一的なメニューを提示するのではなく、お客様一人ひとりの要望に対してできる限り柔軟に対応することが大切であると考えている。「予約時には、お客様の好みや予算などを事細かに伺い、最適な料理を提案します。来店後に急遽、『こんなものが食べたい』とリクエストをいただくこともあります。そう

伝統的な和食を世界の人に 伝えたいという思いが集客につながる



したお客様に対しても、その日の最高の食材、最高の調理方法で料理を提供しています。また、ベジタリアンのお客様もいらっしゃるので、提供できない料理がある場合には、その方が食べるこ

とができる食材で、当旅館の懐石料理を味わってもらえるよう努めています」と鵜飼さんは語る。

台湾の懐石料理店とのコラボレーションで、 観光客を集客

近年アジア諸国からの観光客が増えており、同旅館には特に台湾からの観光客が多く訪れる。この背景として、2014年から始めた台湾の懐石料理店とのコラボレーションが、現地のメディアに取り上げられ、話題となったことがあげられる。この取組みは台湾の懐石料理店のマネージャーが同旅館の料理に感銘を受けたことがきっかけで始まったもので、京都と台湾で共通する食材を用いた料理を考案し、それを台湾の懐石料理店のメニューとして提供するというものだ。

「この取組みは、台湾における日本食文化への

理解の促進や、現地の調理技術の向上が主な目的ですが、近又の料理人にとっても得るところが大きいですね。たとえば、同じ食材であっても、それが育つ地域や環境によって大きさや味などが異なります。そうした違いを生かしながら日本料理の真髄を伝えようとする中で、調理技術の幅が広がるのです」と鵜飼さんは語る。

また、このコラボレーションは多くの台湾メディアに取り上げられ、鵜飼さんは通訳を介さないで英語でプレゼンテーションを行った。その結果、台湾の方に向けて、英語対応力の高さもアピールすることができ、台湾から訪れる観光客の増加につながった。

伝統的な和食文化を 多くの人に伝える

また同旅館は、国内における伝統的な和食文化の伝承にも取り組んでおり、京都市内の小学校で食育の授業を行っている。実際の授業では、現当主の鵜飼治二さん自らが学校を訪問し、実践講義

形式で「だし」の重要性を伝え、和食における食材の大切さ、調理の奥深さを伝えている。「子どもの頃に食べたものは記憶に残ります。大人になったときに、授業の内容を思い出して、ぜひそれぞれの『家の味』を創り出してほしい。伝統的な和食文化を残していくことも近又の責任だと思っています」と鵜飼さんは語る。

200年以上の歴史を守るための 努力を続ける

同旅館は順調に売上を伸ばしているものの、若い人材の採用と定着には課題を感じている。2013年に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されるなど和食人気が高まっている一方で、料理人を目指す人は少なくなっているという。「この仕事は長時間労働になりがちで、それが原因で離職する若手が少なくないのも事実です。時代が変われば働き方も変わるの当然のこと。勤務時間を見直す、休日を増やすなど、若手の

定着のためにも店側も意識変革しなければならない面があると感じています」と鵜飼さんは言う。時代の変化に柔軟に対応しつつも、200年以上お客様から求められ続けてきた「伝統の味と空間」を維持し守っていくことも同旅館の大切な役割だ。

「近又が200年以上の歴史を紡ぎ出すことができたのは、お客様が求める『いつもと同じ』を味、建物すべてにおいて維持してきたからです。これからも、その期待に応えながら、京料理の魅力を世界中の人々に発信していきたいのです」そう語る鵜飼さんの目は輝いている。

● Profile

有限会社近又

代表取締役社長(七代目又八) 鵜飼 治二 (うかい はるじ)

専務取締役(八代目又八) 鵜飼 英幸 (うかい ひでゆき)

所在地 京都府京都市中京区御幸町四条上る大日町407

創業 1801年

従業員数 27人(うちパート・アルバイト20人)



専務取締役(八代目又八)
鵜飼 英幸さん

ひふみ有限会社

◎ 旅館業



顧客のニーズに合わせたきめ細やかな対応により 国内外から宿泊客を獲得

ひふみ旅館は創業1956年、全24室の老舗の和風旅館である。JR京都駅から徒歩5分の利便性と京風懐石が自慢のお宿で、宿泊客のほとんどがじゃらんなどのサイトを経由して来るという。外部の予約サイトを効率的に活用し、顧客のニーズに合わせたきめ細やかな対応により、国内外から宿泊客を受け入れる人気の旅館だ。

「京の旅館通り」と呼ばれる 閑静な一角にある日本旅館

人と車が行き交う京都駅前烏丸通。そこから一本入ると、風情ある石畳の路地が目の前に現れる。「京の旅館通り」と呼ばれるこの閑静な

一角に、ひふみ旅館はある。社長で女将の籠さんは、20歳のときにここに嫁ぎ、36歳でご主人を亡くしてからは女将としてこの旅館を切り盛りする。かつて売上が落ちた時期もあったが、ここ数年は順調で、今期も大幅増を見込んでいるという。

英語ができる従業員を確保、 問い合わせには予約サイトも活用

日本全体で外国人観光客が増える中、ひふみ旅館にも世界中から宿泊客が訪れている。昨年4月の桜の季節は宿泊客の全てが外国人という日もあったという。

同旅館では増加する外国人観光客からの問い合わせを受け、数年前から英語での対応ができる従業員を確保してきた。現在、11名の正社員のうち英語対応が可能な従業員は2名で、そのうちの1名が中心となって予約サイトの対応

にあたっている。当初は、電話やメールでのやりとりが中心であったため、「部屋にお風呂があるか、食事はどんなものかなど、一つひとつ丁寧に対応するのは大変でした」と籠さんは振り返る。その後、じゃらんなどの予約サイト経由で問い合わせを受け付けるようにしたため、現在は効率的に対応できているという。

「ほとんどのお客様は予定通りに来てくださいます。キャンセルになった場合もキャンセル料をいただけないことはありませんし、事前のカード決済もありがたいです」と籠さんは言う。

和風旅館の心はそのままに、外国人宿泊客のニーズに答え支持を得る



違いのないよう引き渡す作業には、人手も時間もとられがちだ。このような新たに発生する業務に対応できるよう、食事は特別な配慮が必要な場合を除き、テーブルとイスを配した広間で提供するようにした。これにより高齢化する従業員の負担が軽くなるとともに、前述の荷物の管理などのような、これまでになかったサービスに時間を使うことが可能になったという。

また、日本では一般的である「1泊2食付き」の宿泊プランは、外国人観光客にとっては馴染みのないことが多い。そのため、かつては1泊2食付きの宿泊プランしかなかったが、新たに「朝食のみ」「夕食のみ」「食事なし」のプランを設け選択肢を増やすことにした。その結果、外国人観光客にとっての利便性が高まり、同旅館を宿泊先として選択する人が増えたという。

外国人宿泊客のニーズをくみ取り、サービスアップ

かつて外国人宿泊客には部屋風呂が必須であったが、最近では、その多くが大浴場を利用するという。箸も使いこなし、朝食もパンより京都らしい日本食が人気だ。その一方で、ベジタリアン対応、アレルギー対応を求められることが増えている。

「先日にも急に『肉も魚もダメ。その上、貝もエビもダメ』と、外国の方に言われました。でも、急きょ厚揚げを買いに行き、鉄板焼きにしてお出ししたところ大変喜んでいただきました」と籠さん。

また、外国人宿泊客は、朝と夕方の両方に荷物を預けるケースが多いという。駅から近いひふみ旅館ならではのことが、たくさんの荷物を取り

和風旅館のおもてなしを大切にする

外国人宿泊客に向けた様々なサービスの改善を進めるひふみ旅館だが、変えないこだわりもある。旅館の玄関で靴を脱ぐスタイルは昔のままだ。

「旅行代理店の方からは何回か、ホテルのように部屋の前まで土足で上がれるようにしたらどうか、と言われました。しかし、うちは日本旅

館です。玄関でお出迎えし、靴を脱いでお上がりいただく形はこれからも続けたいと思います」と籠さんは語る。

近隣の多くの旅館がホテル形式に変える中、日本的なくつろぎの形を残したいという女将の思いを表すかのように、靴箱に納められた宿泊客の靴には籠さん手書きの名前の札が添えられている。

「1泊2食付」という旅館ならではのサービスを広めたい

ひふみ旅館の料理への評価は非常に高く、宿泊者の感想欄にも「質、量ともに満足」とのコメントが並ぶ。今後は「1泊2食付き」という旅館ならではのサービスの魅力を、増加する外国人観光客にも伝えていきたいと考えている。

料理をPRするために、現在、自社ホームページの改修も計画中だ。

和風旅館の持つ伝統的な魅力と時代に合った新しいサービスの融合により、世界各国から訪れる外国人観光客のニーズを満ちし、「また泊まりたい」と思わせる日本旅館を目指して籠さんの挑戦は続く。

● Profile

ひふみ有限会社

社長 籠 幸枝 (かご ゆきえ)

所在地 京都府京都市下京区不明門通七条下ル東塩小路町711

創業 1956年

従業員数 26人(うちパート・アルバイト15人)



旅館松前

◎旅館業



日本の伝統文化を体験できる 外国人観光客に人気の旅館

旅館松前は、狂言をはじめとした日本の伝統文化に触れられる旅館として外国人観光客に人気の旅館だ。館内には書・仏像などが飾られ、広間には日本画家による「鏡板」が描かれているなど和の雰囲気統一されている。また、狂言の上演の鑑賞や狂言衣装の着付け体験に加え、書道の体験をすることが評判で、リピーターになる外国人観光客も多いという。

狂言をはじめとした伝統文化の「体験」が 外国人観光客の心をつかむ

同旅館は、奈良市の古民家が立ち並ぶ風情あふれる街並みの一角にある。創業は昭和30年で、現在のおかみである柳井さんは2代目。客室数は15あり、総勢8名で切り盛りしている。創業当初は修学旅行生をメインとした経営だったが、現在の宿泊客の8割は外国人観光客との

こと。「狂言との出会いは約10年前の娘の習い事からでした。狂言のもつ奥深さに触れ、日本人の情を多くの方に感じてもらいたいと狂言の上演や衣装の着付け体験を始めました。狂言の他に、書道も体験していただいています。このような経験が国の内外を問わず喜んでいただいている理由のひとつかもしれません」と柳井さんは語る。

外国人観光客を特別扱いせず 普段通りに接客

柳井さんは、外国人観光客だからといって特別扱いせず、普段通りに丁寧に接客すること、ナショナルリテイ（お国柄）で判断しないこと、先入観をもたないことが重要だと語る。「外国人観光客の方はクレームになったかと思えば大喜びすることもあり、感情豊かで無邪気な面が

あるのかなと感じます」と語る柳井さん。クレームになった時こそ逃げずに懐に飛び込むことが大事とのこと。例えば、興福寺の五重塔の明かりが消えるのが22時なので22時半を門限とする旨説明するが、それは早いと言う顧客には待つことができる旨伝え、折り合いをつけている。一方的にダメといわず、選択肢を示し顧客を遠ざけないことが重要だという。

また、インバウンド対応の一環として従業員

伝統的な和のおもてなしで 外国人観光客を惹きつける老舗旅館

の育成にも力を入れる。旅館松前に入った従業員には、一年間狂言の稽古をしてもらい、あいさつや行儀作法といった基本的な所作を覚えてもらっている。この稽古で身に付いた狂言の精神やメリハリのある動作は、日本の伝統文化が感じられる旅館の雰囲気づくりに一役買っているという。

旅館で提供する料理については、玄米食など

古くからの日本人の食生活を感じられるものを用意。また、奈良の名物である茶粥や奈良漬については、由来を記した案内書を付けている。

「食は日本の伝統文化をダイレクトに感じてもらえるものの一つです。特に外国人観光客の方は食材やその由来に興味津々なので、丁寧に説明すると大変喜ばれます」と語る柳井さん。

日本の伝統を伝える旅館として

今後も日本の伝統文化が感じられる旅館として営業を続ける姿勢はかわらないという。「当旅館が持つ雰囲気は、つい数十年前まで日本の何処にでもあったものだと思います。最近の住宅はとてもきれいで住みやすいですが、昔なが

らの日本の雰囲気はあまり感じられないものかもしれません。例えば、縁側や床の間といった伝統的な日本建築や、そこで暮らすことで感じる和の余白など何気ないけど大事なものを、当旅館ではできる限り残していき、その良さを未来に伝えていきたいです」。日本の伝統を伝えていく柳井さんの取組みは続く。



● Profile

旅館松前

代表者 柳井 尚美 (やない なおみ)

所在地 奈良県奈良市東寺林町28-1

創業 1955年

従業員数 8人(うちパート・アルバイト4人)



代表者 柳井 尚美さん

中央不動産株式会社

◎旅館業



インバウンド対応強化とシニア人材活用で好業績を続けるホテル

ホテルサンシャイン徳島は、訪日外国人が年々増加する中で、インバウンド商談会での情報収集や館内サインの多言語化など、インバウンド対応を強化することで外国人宿泊客を増やすことに成功している。また、60歳以上のシニア従業員を積極的に採用し、彼らの人生経験・社会経験を尊重して自主性を発揮させることで質の高い顧客サービスを実現している

ビジネスホテルの低価格競争を避け、観光客向けホテルへと転身

1989年5月にオープンしたホテルサンシャイン徳島は、JR徳島駅から徒歩10分、徳島阿波おどり空港から車で約25分の好立地に位置する。1997年には、別館「アネックス館」を増設することで、合計約200名の宿泊客を受け入れることが可能となった。

オープン当初、同ホテルは対象顧客をビジネ

ス客に絞って運営をしていたが、2000年代中頃から徳島県内に大手ビジネスホテルが林立し、各ホテルが低価格競争に乗り出した。そのため、同ホテルは客室を改装し和室を増やすなど、旅館的なサービスを提供する方向性にシフトし、ターゲットを観光客に切り替えることで生き残りを図った。これが功を奏し、現在では、宿泊客のうちファミリー層の観光客が3～4割、遍路客が2割程度と、ビジネス客以外の宿泊客が増え、収益も年々増加しているという。

インバウンド商談会で得た情報を経営・サービスに反映し、外国人宿泊客の集客につなげる

近年、日本を訪れる外国人観光客が増加する中で、同ホテルは2013年から業界団体が主催するインバウンド商談会に参加し始めた。この商談会は四国4県の旅館やホテルの経営者が合同で海外に赴き、自らの魅力を直接現地の人々

にPRし、観光客誘致を図る取組みであり、近年は台湾、香港、シンガポール、シドニー等で開催されている。同ホテルでは、この商談会を通じて得られた情報を積極的に取り入れるように努めており、たとえば、外国人宿泊客がホテル選びの際に写真を重視すると聞き、室内写真を充実させたところ予約が増加したという。また館内設備についても、外国人宿泊客のニーズ

国内・海外を問わず 観光客に人気のホテル



に合わせるため、トイレを改装したり、無料Wi-Fiを導入したりするなどのリニューアルも実施した。さらに館内サインには英語と中国語の表記を追加し、館内利用案内についても英語と中国語のパンフレットを設置した。また、外国人宿泊客に対して少しでもスムーズなコミュニケーションができるよう、従業員には英会話研修を受講させている。

このような取組みを続けることにより、同ホテルに宿泊する外国人観光客の数は年々増加し、現在では年間数百組が訪れている。中でも

特に多いのは台湾や香港からの観光客であるが、最近では、お遍路を体験したいという欧米人観光客も増加しているという。

人生経験・社会経験が豊富な シニア従業員を積極的に活用

現在、同ホテルでは正社員32名のほか、60歳以上のシニア従業員が28名活躍している。勤務日数は週3～4日程度で、主な業務は、室内清掃、夜間フロント業務、駐車場の案内業務などであるが、みな人生経験・社会経験が豊富な人材であり、頼りになる存在であるという。

駐車場の案内業務は、ホテルの第一印象を左右する「ホテルの顔」ともいえるべき重要な業務であるが、ここで働くシニア従業員は、豊富な人生経験を生かし、老若男女さまざまなお客様の表情や雰囲気から、その時々感情や人間関係を読み取り、お客様一人ひとりに応じた適切な接客を行う。また、フロント業務にはさまざまなクレームが持ち込まれるが、シニア従業員

は、お客様が過度に感情的にならずに納得していただける説明をするのがうまく、若手従業員の手本となっている。

「シニア従業員には、入社時の研修で、話し方や荷物の運び方などの基本的な業務を身につけてもらった後は、あまり細かい指導はしません。自身の人生経験・社会経験をどんどん発揮し、業務に生かしてほしい、それが若い従業員の学びにもなると伝えています。そうすることで、各自が主体的に考え、積極的に行動してくれるようになるのです。実際に彼らの働く姿はととも輝いて見えます」と梯さんは笑顔で語る。

現在、同ホテルには70代以上のシニア従業員が2名在籍しているが、本人たちに働く意欲がある限り、今後も長く働き続けてもらいたいとのこと。

若手人材の定着・育成が課題

同ホテルの現在の課題は、若手従業員の定着と育成である。毎年、地元の高校から1～2名程度採用しているが、一見華やかなホテル業の

イメージと現実とのギャップを感じるためか、3年程で退職する者が多いという。

今後は、若手人材が定着する仕組みを整えながら、将来的に事業を承継できるような人材を確保・育成したいと梯さんは考えている

● Profile

中央不動産株式会社

代表取締役 梯 学 (かけはし まなぶ)

所在地 徳島県徳島市南出来島町2-9

創業 1989年

従業員数 60人(うちパート・アルバイト28人)



代表取締役 梯 学さん

有限会社ルージュ

◎美容業



女性従業員が長く働ける職場環境やICTを活用した情報発信で売上を順調に伸ばす

東京都内で美容室を4店舗経営している有限会社ルージュ。取締役の岩木さんは、女性従業員が結婚・出産後も長く働き続けられるよう、個別事情に配慮した勤務の仕組みを整備したり、オフィスに赤ちゃんを寝かすことができるスペースを設けるなど、きめ細やかな配慮を行っており、同社の女性従業員の離職率はゼロに近いという。また、ほとんどのスタイリストがブログで情報発信を行うなど、ICTも積極的に活用している。このような取組みにより、人気美容師を多く抱える同社の業況は順調であり、現在、新規出店も検討中だという。

高い技術力を誇る地域密着型の美容室

1974年に文京区で1号店をオープンし、その後1979年に法人化した同社は、現在、東京都内で美容室を4店舗経営している。従業員数は

31名にのぼり、男女比は半々で、年代は20代が多いという。親子三代にわたって利用する顧客もいるなど、地域密着型の美容室だ。また、近年では同社のスタイリストが世界的に有名なヘアショーに出場するなど、技術力の高さも誇る美容室である。

結婚・出産後も働き続けられる仕組み作りで離職を防ぐ

「スタッフは家族」と語る取締役の岩木さんは、日頃から従業員とのコミュニケーションを大切にしている。コミュニケーションを通してわかった従業員の悩みは、働きやすい職場を整備するための仕組み作りに生かしてきた。

出産する女性従業員が増えてきた2012年に、産前産後休業・育児休業を制度化。また、「土・

日どちらかを休みにしてほしい」「体力的に不安なので夜の勤務時間を短くしてほしい」「保育園の送り迎えをしたい」「自宅が遠いので早く退社したい」といった各従業員の要望に応えられるよう、個々人の希望に合わせた勤務を可能とした。この仕組みを導入してから、離職する従業員はゼロに近いという。

また、出産後すぐに働きたいという女性従業員のために、2012年にオフィスを改装し、赤ちゃんを寝かすことができるスペースを設け

女性従業員への全面的なバックアップで 人気美容師を確保し成長を続ける



来る楽しみが増えた」と双方にプラスの効果をもたらしている。

た。従業員の子どもの保育園が決まるまでの間、子ども連れて働くことができる環境を整えたのだ。これまで3名の従業員がこれを利用しており、そのうちの一人は、「1人目のときに利用しました。2人目を出産予定ですがギリギリまで働き、出産後も保育園が利用できなければまた利用しながら働き続けたいです」と話す。オフィスで子どもを見守る従業員も「職場に赤ちゃんがいるだけで、パワーがもらえる。職場に

産休・育休中の従業員へ 売上を還元する制度を導入

さらに2015年には、休業中の従業員への配慮とスムーズな職場復帰を促すため、月間売上が100万円以上の従業員が産休・育休に入った場合には、自分の担当する顧客が来店した際、売上の3%を給与として還元する制度を導入した。本制度は幹部スタッフの話し合いの中から生まれた制度であり、これにより従業員は休業

中にも収入を追加で得ることができるようになる。「休業中でも自分の顧客の来店を知ることができるようになり、たとえば、休業中の従業員が担当顧客に近況報告のがきを出すなど、長期的な関係性構築を促すきっかけとして有効なのではないかと思っています」と岩木さんは期待を寄せる。2016年7月に初めて同制度の適用者が出る予定で、顧客と休業する従業員双方にとって有益な制度であると考えている。

ほとんどのスタイリストが ブログで情報発信

同社は、2006年にホームページを開設。しばらくの間は、ホームページのみを運営していたが、2012年前後よりFacebookやブログ、

Twitterの活用を開始。今ではほとんどのスタイリストがブログで情報発信を行っている。月に一回、各スタイリストがどのような情報を発信してどのような効果があったかを各店舗内で共有し、より効果的な活用方法を常に模索・実行している。

勤務条件の向上で 有能なスタッフを集め続ける

「ここ数年の間に、従業員に対して一般企業並みの待遇や社会保障、有給休暇を確保するためには、どのくらいの事業規模であるべきなのか、どれくらいの従業員数が必要なのかといっ

た問題意識を、幹部スタッフとも共有できるようになりました」と語る岩木さん。

美容業の売上の源泉はスタッフにあり、良い人材を確保するためには、より良い勤務条件を模索する必要があると考える岩木さん。今後の店舗展開を控え、新たな挑戦は続く。

● Profile

有限会社ルージュ

代表取締役 青木 孝夫 (あおき たかお)

取締役 岩木 淳 (いわき じゅん)

所在地 東京都文京区大塚5-35-9

創業 1974年

従業員数 31人(うちパート・アルバイト2人)



取締役 岩木 淳さん

有限会社たかはしクリーニング

◎クリーニング業



神奈川県横浜市



人気のクリーニング店を支えるのは 30年以上勤務するベテラン従業員たち

たかはしクリーニングは、約60年続く老舗のクリーニング店だ。そのしみぬき技術は、長年にわたって地域の人たちから高く評価されており、「たかはしクリーニングに任せれば、落ちないしみはない」とまで言われている。そんな同社を支えているのは30年以上勤務するベテランの女性従業員たちであり、彼女たちが各自の事情に合った働き方ができるよう、シフトの調整・作成は本人たちに任せられている。また、定年を設けていないため、体力と意欲のある限り、いつまでもいきいきと働くことができる環境が整えられている。

しみぬき技術を磨き続ける 創業60年の老舗クリーニング店

同社の創業は1958年。専務の高橋千歳さんとその夫の高橋良平さんが夫婦で始めたクリーニング店だ。創業20年を迎えた1978年頃、店周辺の住宅開発が進み顧客が増えると同時に、高橋さんはクリーニング技術にさらに磨きをか

けるべく、しみぬき技術の第一人者に師事し、しみぬき技術を学んだ。その後も、独自にしみぬき技術の研究を積み重ね、その成果が今の高い評価につながっているという。

現在同社には、どのようなお客様からの要望にも応えられるよう、さまざまなしみぬき用の薬品や機械設備が取り揃えられている。

従業員たちが自らシフトを調整・作成することで、働きやすさを実現

同社には女性のパート従業員が3名いる。全員が60歳以上であり、勤続年数は30年を超える。高橋さんは長年にわたり、従業員たちが自

信をもって業務に臨むことができるよう、接客方法やしみぬき技術などの指導を丁寧に行ってきた。その結果、現在では3名のパート従業員全員がしみぬきの高度な技術を修得している。

同社では、従業員が介護などの各自の事情に合わせて働き方を調整できるよう、シフトの調

日々しみぬき技術を磨き、 お客様にきめ細やかに対応

整・作成を従業員3名に任せている。それぞれの勤務日数や時間、休暇などを従業員同士が調整し合うことで、効率よくシフトを作成しているのだ。急な欠勤時も、従業員同士が互いの事情を把握しているため、お互い様の気持ちをも

って対応できているという。

また、年齢に関係なく働き続けられるよう、同社では定年を設けていない。「仕事をしているからこそ、いくつになっても元気でいられるのです」と高橋さんは語る。

「誠心誠意のお客様対応」が モットー

同社では、預かった服を丁寧に管理することはもちろん、お客様へのこまめな連絡も怠らない。たとえば、小銭や自宅の鍵がポケットに入っていたときは、すぐにお客様の自宅に届けたり、通常洗いで落ちなかったしみがあれば、お客様に確認を取り、追加でしみぬきを行ったりしている。ほかにも、体調の悪いお客様がいれ

ば自宅まで服を受け取りに行くなど、労を惜しまずにできる限りのサービスをお客様に提供してきた。その結果、その丁寧な対応そして高い技術力が口コミで評判を呼び、店を訪れる人は絶えないという。

「目の前にいる人と丁寧に向き合うことが大切なのです」と高橋さんは言う。その言葉のとおり、常にお客様のことを考え積み上げてきた信頼が、同社の安定した経営を実現しているのだ。

磨き上げられた技術力で これからも多くの人たちに貢献

近年、ワンシーズンのみで廃棄されるファストファッションを販売する店が増えたことにより、クリーニングに対する需要自体が減っている。しかし、同社では高級服や和服の仕上げ、ハイレベルなしみぬき技術などで他店との差別化を行ってきた。しみぬき技術の評判を聞いた遠方のお客様が宅配便で服を預けたり、親戚中から集めた和服や大切な服を大量に持ってきたりするお客様もいるほどだ。

「体の動く限りは、一生懸命クリーニングやしみぬきをして、お客様の笑顔を見たい。それが一番の幸せです」と高橋さんは笑う。

今後も長年にわたって磨き上げられた技術と誠心誠意のサービスで、多くの人たちに貢献していきたいと考えている。



● Profile

有限会社たかはしクリーニング

代表取締役社長 高橋 良平 (たかはし りょうへい)

専務 高橋 千歳 (たかはし ちとせ)

所在地 神奈川県横浜市戸塚区平戸1-29-8

創業 1958年

従業員数 3人(うちパート・アルバイト3人)



専務 高橋 千歳さん

有限会社薔薇館

◎ 飲食店



女性が引き寄せられる薔薇に彩られた カフェ、レストラン、ブライダル施設

有限会社薔薇館は、岐阜県でカフェ、レストラン、そしてブライダル施設を運営している。その名のとおり、敷地内には、一年を通してさまざまな種類の花が咲き、特に5月～7月、9月～11月は薔薇の花で華やかに彩られる。近年はホームページ、ブログ、SNSサイトを通じた口コミから、絵画のような庭園の美しさとおいしい料理が評判となり、多くの女性客が訪れ、バスツアーが企画されるほどの人気施設になっている。

岐阜県のレストラン・ウェディングの 草分け

薔薇館は岐阜県におけるレストラン・ウェディングの草分けであるが、1993年に開業した当初は、普通のレストランであった。あるとき、常連客からの依頼で、家族だけの小規模な結婚式を開催したところ、それが口コミで広がり、年に数件のレストラン・ウェディングの要望が

舞い込むようになった。その後、ブライダル情報誌に「結婚式が挙げられる岐阜県内のレストラン」として取り上げられたことをきっかけに、レストラン・ウェディングの予約が飛躍的に増え、1996年頃より本格的なウェディング事業に乗り出した。2016年には、カフェ、レストランを1軒ずつとブライダルなどイベント専用施設を1軒運営するに至っている。

女性ならではの意見やアイデアが 女性客を惹きつける

現在同社では、従業員として11名の正社員と12名のパート・アルバイトを雇用している。従業員の半数以上を女性が占めており、特に接客については女性が中心的な役割を担っている。「うちのお客様は女性が多いので、お客様に

喜ばれるサービスを提供するには、女性従業員の意見やアイデアがカギになります」と語る三島さん。毎朝のミーティングや日々の会話を通じて女性従業員の意見やアイデアを聞き、顧客満足度の向上や新たな集客につながるものはすぐに取り入れている。

実際に採用されるアイデアは、店内のレイアウトや敷地内の薔薇の飾り方の改善から、グル

女性従業員のアイデアを積極的に採用し、女性客の集客につなげる



チベーションの向上にもつながります。常にお客様目線で日常業務にあたることで、マニュアルには書ききれない柔軟で温かみのある接客が身につくようになってきました」と三島さんは語る。

メ情報サイトと連携したクーポン券の発行、さらには広告連動型のプレゼントキャンペーンの導入など幅広い。また近年、広告のデザインについても、女性従業員の意見を取り入れるようにしたところ、女性客から「薔薇館の広告はとても美しい」という声が多く聞かれるようになったという。

「女性従業員のアイデアや意見を取り入れる仕組みは、顧客満足度だけでなく、従業員のモ

女性目線でICTを活用し顧客満足度向上

薔薇館のホームページ、ブログ、Facebookには、レストランのメニューやブライダルサービスの紹介だけでなく、女性なら誰でも参加できるオリジナルスイーツ付きのイベントの告知や、庭園の薔薇の開花状況、薔薇の育て方などに関する情報が掲載されている。これらの情報発信、PRもすべて同社の女性従業員のアイデアであり、日々それらの情報を更新するのも彼女たちである。

インターネットやSNSを活用した積極的な情報発信により、薔薇館の庭園の美しさやおいしい料理が評判となり、女性客が益々増加して

いるほか、実際に来訪した女性客の評価や意見の書き込みも増えている。それらの書き込みは、女性従業員たちに仕事に対する責任感と誇りを与え、さらにモチベーションが向上するという良い循環が生まれている。

また2015年には、若い女性従業員の発案によりスマートフォン対応のサイトを整備し、ブライダルサイトやグルメ情報サイトと連携したクーポン券を発行したところ、新規顧客が増加した。「女性従業員たちのアイデアには驚かされるものが多い。自分の感覚では思いつかないものでも、お客様の利便性や満足度が上がると思うアイデアや提案は、どんどん取り入れることが薔薇館のPRと集客につながると今では確信しています」と三島さんは微笑む。

従業員が長く活躍できる職場環境を整備することが今後の課題

女性従業員のアイデアを積極的に取り入れながら店舗運営と情報発信をしている薔薇館は、今や春と秋の行楽シーズンには、バスツアーの女性客が多く訪れる人気の観光スポットになっている。

そんな薔薇館の今後の課題を尋ねると、従業員が長期にわたって働き続ける環境を整備する

ことだという答えが返ってきた。

「多くのお客様に訪れてもらえるようになったのは、従業員たちの努力とアイデアのおかげ。今後は、従業員たちがやりがいを持って長期にわたって働けるような制度と環境を充実させるつもりです。出産や育児、または介護に直面した際の働き方などについても、従業員の視点に立って、どのような制度であれば本当に働きやすいのかを検討していきたいです」と三島さんは語る。

● Profile

有限会社薔薇館

代表取締役 三島 隆雄 (みしま たかお)

専務取締役 三島 友美 (みしま ともみ)

所在地 岐阜県岐阜市則武中4-11-2

創業 1984年

従業員数 23人(うちパート・アルバイト12人)



株式会社 RIZE

◎美容業



託児施設を併設し、 女性の従業員や顧客から好評の美容室

広島市内に3店舗の美容室と1店舗のビューティサロンを経営する株式会社RIZE。女性が一生働ける職場環境を実現しようと店舗内に託児施設を併設しており、保育士の資格を持った専門スタッフが常駐。従業員の子もだけでなく、お客様の子どもも預けられるため、育児中の女性客の来店も増加している。

独立開業から順調にお客様を増やし、 4店舗を運営

株式会社RIZEの代表取締役の林さんは山口県下関市の出身で、中学校を卒業すると同時に美容業界に飛び込んだ。「父親を早くに亡くし、母子家庭で育ったので手に職をつけたかった」という林さんは、地元下関市の美容室で働きながら通信教育で美容師免許を取得。その後、いくつかの美容室でキャリアを積み、ついに多店舗展開する美容室で店長を任されるまでになった。そして1998年、いつかは自分の店を持ち

たいと考えていた林さんは、株式会社RIZEを設立し1店舗目の美容室を開業、独立を果たした。

独立から7年後には2店舗目をオープンし、開業当初から働いていた優秀な従業員を店長に昇格させた。さらにその2年後には3店舗目としてネイル、まつ毛エクステ、エステを提供する美容全般のサロンを開業したが、その際には育児中の従業員が安心して働ける職場環境を作りたいと考え、託児施設を併設した。

その後2013年に4店舗目を開業し、現在ではパートや託児スタッフを含め40名の従業員を雇用するまでに成長した。

仕事と育児の両立をサポートし、 女性が活躍する職場

「自分が出産、育児をした経験から、女性従業員が子育てしながら勤められる環境を作りたいと思い、子どもを持つ従業員には、近隣の託

児所に子どもを預ける際の費用の半分を補助していたのですが、離職せざるを得ない従業員もいました」と語る林さん。育児をしながら働くことの難しさを痛感していたため、3店舗目をオープンさせるにあたって、安心して子どもを預けられる託児施設を設けることを計画し、保

仕事と育児を両立しながら女性が一生働き続ける職場環境を実現



育専門のスタッフも採用した。

「出産後も自分のキャリアとスキルを生かして働き続けたいと考える美容師は多いはず。当社では託児施設を作ってから従業員の定着率、復職率はとても高くなりました。女性が一生働き続けるような会社をつくるのが、経営者としての喜びにつながると感じています」と林さんは微笑む。

さらに、託児施設を併設する美容室は近隣でもめずらしいため、育児中の女性たちの間で評

判となり、現在でも新規のお客が増え続けている。

外部研修で学んだことを生かし、従業員のスキルアップを図る

順調に店舗を増やしてきた林さんであるが、3店舗目を開業する頃には、従業員の教育面で悩んだ時期があったという。「従業員が増えるにしたがって、人を育てることの難しさを痛感していました。つい自分と同じことを従業員たちに求めてしまうところもあり、それがなかなか伝わらず困ったこともありました」と当時を振り返る。

経営者としての考え方やスキルが必要だと感じた林さんは、さまざまな研修に通いながら、多くの従業員を抱えて多店舗経営を展開してい

るオーナーの話聞きに行った。「成功しているオーナーたちが、どのように従業員と接し、育てているかを知りたくて、県外であっても職場見学をさせてもらいに伺いました。多くのオーナーから社長としての視点を勉強させていただきました」と語る林さん。話を聞く中で、経営者としての姿勢、考え方、行動を自分が身につけることと、店長や幹部人材を育てることの重要性に気付かされたという。

現在ではコンサルティング会社が開催する研修にも従業員を通わせ、店長の役割と責任、幹部としての考え方、従業員の育成方法だけでなく、財務管理や業績管理なども学ばせている。

一生働き続ける会社にするため、フランチャイズの仕組みも検討

人事評価や賃金制度、また経営計画などについて、コンサルティング会社の力を借り、さらなる成長を目指している林さんに今後の展望を聞いた。

「これまでは女性が一生働き続ける会社を目

指してきました。しかし男性の従業員が増えるにつれ、彼らにも一生働き続けてほしいと思い、今後は男女ともにそれぞれが店長として活躍できるようなフランチャイズの仕組みも検討したいと思っています」と林さん。

従業員への配慮を大切に同社のさらなる発展が楽しみだ。

● Profile

株式会社RIZE

代表取締役 林 美千代 (はやし みちよ)

所在地 広島県広島市中区小町8-2

創業 1998年

従業員数 40人(うちパート・アルバイト9人)



代表取締役 林 美千代さん

株式会社ひまわり

◎美容業



女性が活躍できる店舗を目指して

徳島県鳴門市に本店を構える株式会社ひまわりは創業40年。徳島県内に「^{ヘアーズ}HAIRZ」という名前でヘアサロン、エステサロン、ブライダルサロンなど、合計11店舗を展開している。従業員の大半を女性が占めるため、女性が働きやすい環境作りを徹底している。また、着付けスタッフとして、50代から70代までのスキルはあっても働く場の少ない人材を雇用し、活躍の場を提供。月1回の講習会や社員教育も充実しており、技術者・社会人としての意識向上を図っている。

生涯美容師として働ける環境作りを

徳島県内に美容室やエステなど複数の店舗を展開する「^{ヘアーズ}HAIRZ」は、1975年に開業した小さなひまわり美容室から始まった。1998年に近隣のリゾートホテルにサロンを出したことをきっかけに店舗を増やし、現在では、ヘアサロン5店舗、エステサロン3店舗、ウェディングサロン3店舗の合計11店舗を経営するに至った。

以前はひとつの店舗でヘアカット、パーマ、着付け、エステなどすべてを行っていたが、現在では店舗を分けている。場所によって客層やニーズも異なることから、店舗毎にコンセプトを変えているのだ。

従業員への教育は充実している。新入社員はまず銀行の新入社員研修に参加し、社会人としての行動や姿勢を学び、各サロンに配属され、その後は月2回の外部講師を招いたスキルアップ講習会で接客マナー、カラー、カット、パーマ、ヘアメイクを習得する。3年目にヘアスタ

イリストとしてデビューできるが、その後も毎月1回の技術講習は必須であり、技術を磨き続けるのだ。

従業員数はパートを含め60名であり、うち8割以上を女性が占める。20代から70代までの幅広い年齢層で構成されており定着率は高い。

「美容師は多忙なイメージがあり、離職率も高く結婚や出産を機に退職することも多い。離職率の高い職業だからこそ、働く環境を整えることで長く勤めてもらいたい」と代表取締役の大岩さんは考え、「^{ヘアーズ}HAIRZ」では短時間勤務制度を取り入れ、シフトも自らの状況に応じて柔軟に調整できるようにした。産前産後休暇や育児休暇をはじめ、従業員が状況に応じて利用できる各種制度を細かく就業規則で定め、生涯美容師としての技術を生かして働ける環境を提供している。

また、年に2回従業員全員を集めて懇親会を開き、10年勤続した従業員へはヨーロッパ旅行をプレゼントするなど従業員への慰労も忘れない。

女性目線の働きやすい環境作りで 幅広い世代が活躍する



従業員本人に任せることで、好きな時間に好きな分だけ働くことができる仕組みだ。また、準備にかかった時間などは自己申告させ、その分の時間給や移動費なども支払うなど、より従業員目線に立った雇用を行っている。

このように、どのようなスケジュールで働くかを従業員自身に任せることで、自然と自己管理ができるようになるという。時間の自由度が高く、好きな着付けの技術を生かせる環境であるため、「働きやすくやりがいを持てる職場だ」と従業員の満足度も高く、そのことが高い定着率につながっているようだ。

50代～70代の人材を積極的に雇用し活躍の場を提供

同社は着付けスタッフとして50代から70代までの、スキルはあるが働く場の少ない人材を雇用している。もともと着付けが好きで教室で習ったものの、それを生かす環境がないという人たちを募集し、着付け専門スタッフとして積極的に雇い入れている。この着付け専門のスタッフは10名ほどおり、婚礼や成人式、卒業式や入学式などの行事で活躍している。

着付け専門スタッフも、美容師と同様に、就業時間などを自身で自由に設定できるようにしており、シフト調整からスケジュール管理まで

社会人としても技術者としても地域に貢献できる人材育成を

職種に関わらず定期的（月に1回程度）に技術教育も行っており、正社員だけでなくパートであっても常に技術水準を高く保つことができるような制度を整備している。

大岩さんは、「給料もたくさんもらえて、休みもたくさん取れて、働き甲斐があり、美容って楽しいと思えるような会社になりたい。そして

この仕事で良かったとスタッフに思ってもらいたい」という思いで40年間経営を続けてきた。

会社としてできることはしっかりと行い、従業員には一社会人としての意識を強く持たせ、そのうえで良質なサービスを提供するのが「^{ヘアース}HAIRZ」の会社づくり。「技術者の前に社会人としての意識を強く持ち、地域に貢献できるような人材を育てていきたい」と大岩さんは語る。

出産・育児を機に離職した女性の復帰をサポート

今後は結婚や出産がきっかけで現場から離れてしまった人が働ける専用のサロンを作る計画もあるという。「女性が多く活躍する業界で、技術はあるのに続けることができずに辞めてしまうのはもったいない」と語るのは取締役副社長の大岩さん。

土日休みで17時までの営業。子育てが終わったブランクのある美容師をしっかりとサポートすることで復帰を促し、そういった人たちが働きやすいサロンを作るのが今の目標だという。

従業員がやりがいと満足感を持って働けるお店こそ、お客様が満足できる質の高いサービスを提供できる。その思いが大岩ご夫妻の経営の根幹なのだろう。

● Profile

株式会社ひまわり

代表取締役 大岩 賢（おおいわ たかし）
取締役副社長 大岩 秀子（おおいわ ひでこ）
所在地 徳島県鳴門市撫養町南浜字東浜586
創業 1975年
従業員数 60人（うちパート・アルバイト24人）



代表取締役 大岩 賢さん
取締役副社長 大岩 秀子さん

株式会社ホテル太閤



シニアの力を活用、大家族的な職場環境の中で人材育成に取り組む

ホテル太閤は、新潟県妙高高原スキー場の麓に広がる赤倉温泉郷にある。客室数67室、総床面積9000㎡以上と、民宿やペンションが多い同温泉郷の中では、規模の大きい宿泊施設のひとつだ。スキー人口が減少する中、歴史ある赤倉温泉のブランド力に注目した現社長が就任して5年。積極的に正社員を採用し、時給も高く設定することで働く女性を後押しする。シニア従業員に若手の指導を任すなど、大家族的な職場環境の中で人材育成に取り組み、顧客サービスの向上につなげている。

◎ 旅館業

皇族、文化人に愛された赤倉温泉 そのブランド力でシニア層に支持される

今年で開湯200年。赤倉温泉の歴史は江戸時代から始まり、明治・大正時代は尾崎紅葉、岡倉天心ら多くの文化人に愛され、皇族の別荘が建てられるなど、避暑地、高級別荘地として発展をとげた。1980年代はスキーブームで赤倉温泉にも人があふれたが、その勢いは衰え、年々スキー客の減少は続いている。そのような逆風

の中、宇津さんは2011年に、この地で築25年を超えるホテル太閤を買い取った。長野県白馬村でホテル経営に携わってきた宇津さんは、スキー場だけでなく温泉地としてのブランド力が、赤倉温泉の大きな魅力のひとつであると考え、新事業に乗り出したのだ。

若者のスキー離れが進む中、ホテル太閤の客層の中心は、年間を通し温泉を楽しむ50代以上のシニアたちだ。年齢層が上がるほど、赤倉温泉のブランドが浸透しているという。

シフトに配慮しシニアの力を活用 新人育成にも成果

シニアの宿泊客のニーズに応えることができるのは、その思いをくみ取ることのできる同年代の従業員である。「若い従業員では50～70

代といったお客様の価値観が理解できないのです。どのような料理が好みなのか、何に困っているのかわからない。同じ年齢層の従業員ならわかるのです。それはお客様アンケートにも表れています」と、従業員の約5割を占める50代以上の従業員に、宇津さんは大きな期待を寄せ

シニア従業員が若手を指導 大家族的な職場の雰囲気が新入社員の定着につながる



たいという希望を持つ従業員を早番に回すよう配慮する。また、同社のシニア従業員は新入社員の教育にも積極的に加わり、指導にあたる役割を担っている。その雰囲気はまるでおじいちゃんと孫。しかしこの大家族的な職場の雰囲気が新入社員の定着に寄与しているという手ごたえを感じている。

ている。

ホテル太閤では、シニア従業員の再雇用や定年延長に積極的だ。すでに60歳から65歳に延長した定年をさらに70歳にするという。「若い従業員は仕事の覚えもスピードも早いですが、作業が雑になる場合もある。しかし、シニア従業員は人が見ていなくても手を抜かず丁寧な仕事をする」と、宇津さんは彼らの働き方を評価する。シフトはシニア従業員が働きやすいよう工夫し、朝早くから働きたくて午後早めに上がり

正社員雇用を事業の基本としつつ、パートにも手厚い処遇を

全従業員43名のうち、正社員は30名だ。「閑散期のあるリゾート地で、正社員をそんなにかかえて大丈夫かと心配されたこともあります」と宇津さん。事業において大事なのは、安定した雇用を生み、それを守ることだと考えている。また、正社員のほかに女性を中心としたパート

が13名いる。特に女性の活躍があってこそこのホテル業界だ。その思いは、パートの時給を地域の賃金相場よりも高い1200円（16時から18時は1600円）に設定していることにも表れている。パートのほとんどが家庭を持つ女性だ。限られた時間の中で効率よく稼げることは、彼女たちの働くモチベーションを上げ、定着にも結びついている。

それでも課題は「人材」、人が育つ会社の土壌を作る

さらに宇津さんが力を入れているのが、リーダーの育成だ。宇津さんは支配人と料理長、客室、営繕、ホールの5名のリーダーたちと毎日午後1時から20分間、ミーティングの時間をとる。そこでは2か月先、半年先を見据えた課題が議論される。ミーティングの意図は、単に課題の解決だけでなく、「経営に携わっている」という意識を確認することにある。リーダーには経営者の視点を求めているのだ。リーダーが休日で欠席するときは、必ず代理となるNO.2のスタッフを出席させることを求める。「代理が出せないほど人材を育てられていないなら、

休んでいる暇はないよ」という宇津さんのメッセージだ。また、この5名のリーダーには部下全員の人事評価を任せている。昇給も賞与の査定も彼らが決めたことに口出しは一切しないという。信頼し権限を与えることでリーダーを育て、経営意識を持った上司のもとで働くことで若手も伸びてくる。宇津さんはそんな「人が育つ会社の土壌」を作ることが大切だと話す。

社長就任から5年、宇津さんに今後に向けた課題を尋ねると「人材です」との答えが返ってきた。今から5年後、現在の従業員全員が「自分たちだからこそ、このホテルが運営できるのだ」という自信を持てるようになってほしい。そのための会社の土壌づくりは続いている。

● Profile

株式会社ホテル太閤

代表取締役 宇津 泰生（うづ やすお）

所在地 新潟県妙高市赤倉402番地
創業 2011年
従業員数 43人（うちパート・アルバイト13人）



代表取締役 宇津 泰生さん

株式会社富士レークホテル

◎ 旅館業



高齢社会のニーズに合わせた「ユニバーサルデザイン」を導入

山梨県の河口湖畔にある富士レークホテルは、様々な消費者ニーズに対応するため、客室のユニバーサルデザイン（国籍の違いや老若男女などを問わず利用できるデザイン）化を図った。世の中にユニバーサル対応のニーズが広がるにつれ「バリアフリーを実践する 人にやさしい宿」として評判になり、現在は高齢者や障害者だけでなく、子育て世帯の宿泊客も多く訪れる人気の宿である。

90年代から ユニバーサルデザインを導入

富士レークホテルは創業80年以上の老舗ホテルである。1932年に、現代表取締役社長の井出さんの祖父が、河口湖畔に夏季限定の喫茶「岳麓ロッジ」を開店し、その2年後、同ホテルの前身となる「河口湖ホテル別館」を開業。1951年、法人化に合わせて名称を「富士レークホテル」に変更した。

3代目の井出さんは、東京の保険会社で4年

間の経験を積んだ後、1994年に入社。バブル経済崩壊直後の当時、売上は毎年1割ずつ減少し続けており、同ホテルの新しいコンセプトを模索することが井出さんの最初の使命となった。ホテル再建に結びつけるための様々な情報を収集する中で、山梨県工業技術センターが主催する高齢化社会をテーマとした講演会に参加。高齢者が増え続ける日本には、今後ユニバーサルデザインが求められるという話を聞き、「直感的にこれだと感じた」井出さんは、1999年から客室のユニバーサルデザイン化を始めた。

潜在ニーズに合ったPRが奏功

「客室にユニバーサルデザインを導入したからといって、すぐにお客様が増えたわけではありません。当時、ユニバーサルツーリズム、バリアフリーツーリズムの概念は普及していなかっ

たため、旅行会社の協力も得られませんでした。実際にユニバーサルルームの稼働率は50%程度で、社内からも無駄な投資ではないかと疑問の声も少なくありませんでした」と井出さんは当時は振り返る。

転機となったのは2011年の東日本大震災直後、日本全体に旅行や観光という雰囲気がなく

高齢社会に求められる ユニバーサルデザインのホテル



なり、未曾有の閑散状態に陥った時である。従業員全員と共に、自分たちの原点は何か、今後何を売りにして生き残りを図っていくかを考えたという。「ユニバーサルデザイン化を10年以上にわたって進めてきた自分たちの根幹は、誰もが旅行を楽しめる優しい宿であること、そこを目指すべきであると改めて認識を共有しました」と語る井出さん。

ちょうどその頃、ユニバーサル、バリアフリーのコンセプトが少しずつ世の中に受け入れられ始め、内閣府のバリアフリー対応企業の表彰制度に応募し、見事、第10回バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰で内閣府特命担当大臣表彰優良賞を受賞した。これを機にユニバーサルデザインを全面的に打ち出したパ

ンフレットやホームページを作成するなど、積極的なPRを展開すると全国から予約が急増。50%であった稼働率は80%までに上昇した。

現在では全客室74室の3分の1にあたる23室がユニバーサルルームであるが、高齢者や障害者のお客様だけでなく、妊娠中や赤ちゃん連れのお客様も多いという。「フルフラットの室内に温泉の眺望露天風呂もあるので、大浴場には行けないお客様から『温泉を楽しめるなんて、ユニバーサルデザインの部屋を予約できてよかった』という嬉しい声をいただき、それが全従業員の励みになっています」と井出さんは微笑む。

ハード面だけでなく、サービス面(ソフト)もユニバーサルに

宿泊施設のユニバーサルデザインは、ハード面だけの整備ではなく、サービス面(ソフト)もユニバーサルでなくてはならないと考えた井出さんは、2010年から「御身体が不自由なお客様への対応」の研修を実施している。全従業員を対象にしたこの研修では、予約時に細かくニーズを聞くこと、それに沿って椅子、移動式手摺、ベッドガードやシャワーチェア等の福祉

備品、その他のアメニティを最適な場所に設置すること、食事の量を少なくしたり、小さく刻んだものを提供することなど、一人ひとりの事情や要望に合わせることの重要性を学ぶ。この研修を通して、お客様のニーズの根本を理解し、全従業員に共通の価値観が生まれるようになったという。

またお客様によっては入浴に際して介助が必要になるため、2013年からは、近隣の介護事業者と連携して介護士やヘルパーを派遣してもらう仕組みを作っている。

経営基盤の強化を図り、顧客満足度の向上を追求

同ホテルでは、2012年から「方針実施計画」という経営方針に関する計画を策定、実行しており、会社全体の方針や展望を共有しつつ、部門毎に達成目標や課題を細かく設定し、経営基盤の強化を図っている。

「5S活動をはじめとする業務改善や品質向上、そして組織としての課題管理、目標管理の徹底化に取り組んできました。今後、この取り組みを継続する中で、次代を担う優秀な人材を育成したいと思っています。それが多くのお客様にご満足いただけるサービスの追求につながりますから」と井出さんは熱く語る。

● Profile

株式会社富士レークホテル

代表取締役社長 井出 泰済 (いで やすなり)

所在地 山梨県南都留郡富士河口湖町船津1番地

創業 1932年

従業員数 150人(うちパート・アルバイト90人)



代表取締役社長 井出 泰済さん

株式会社開陽亭

◎ 飲食店



常連客や地域とのつながりを大切にする 老舗洋食店

開陽亭は京都・先斗町で創業100年の歴史を持つ老舗洋食店だ。時代の変化とともに芸妓や舞妓を連れたいわゆる「お茶屋」関係の顧客が減少する中、常連となった顧客と家族のような気の置けない関係を作り上げることで、顧客の家族まで店のファンにしてしまうなど、常連客重視の経営を続けている。また、自店のみならず「先斗町」という地域の伝統を守るべく「先斗町のれん会」を結成し伝統を守ることに力を注いでいる。

時代が変わっても「変わらない」 開陽亭に常連客が集まる

京都の四条通から少し入ったところに、重厚さとともに歴史を感じさせるたたずまいの開陽亭がある。別所さんは代表を息子に譲っているが、店のファンの心をつかんできた雰囲気を持続するため現在も店頭立つことが多い。

先斗町といえば京都でも有数の花街で、昭和30年代後半には「お茶屋」（花街で芸妓・舞妓を呼んで飲食させる店）が140件ほど軒を並べ

ていた。開陽亭も、みたらし団子をヒントに開発した元祖照り焼きソースのステーキや、一番人気のオリジナル洋食弁当を楽しみにしている芸妓・舞妓とその顧客の予約で満席という日が続いたという。そんな時代も今となっては昔の話で、今では「お茶屋」関係の需要も激減。そうした時代の変化にあっても、60年以上通いつづけているという顧客や、かつて自身が舞妓の時に食べた開陽亭の味が忘れられないと顔を見せる顧客など、多くの常連客が通いつづけている。

高齢になった顧客が気兼ねなく 通える気遣い

常連客を大切にする開陽亭では、高齢となった常連客に特に気遣いをしている。例えば、足

が不自由な顧客から予約があった際は、あらかじめ車椅子で席につきやすいように動線を確認し、スペースを広めに確保しておく。高血圧気味と聞いている顧客には、事前に希望を聞いた上で塩分量を抑えた料理を出すなどきめ細やか

老舗洋食店 時代が変わっても、「変わらない」ことでファンが集う



いをしており、健康状態や勤務時間等何でも相談できる近しい間柄だったため、とても働きやすい環境であったという。「昔から通っていただいているお客様を、そして長く勤めてもらっている従業員を大切にすることが、時代は変わっても守っていかなければならない開陽亭の伝統です」と別所さんは語る。

に対応する。顧客一人一人のことを知り尽くした上での気遣いに、昔からの常連客は惹きつけられるようだ。そして今では常連客からその子供、ひいては孫へと、お客様の側でもファンが拡大している。このような接遇の根底にあるのは、顧客に対して気の置けない家族の一員として接したいとの創業時からの精神によるところが大きいようだ。それこそが、自分も教えられ、次の代にも受け継いでいかなければならない、開陽亭が一番大事にしている精神であると別所さんは考えている。

家族の一員のように接するのは顧客に対してだけでなく、従業員に対しても同様だ。以前勤めていた高齢のコックとは家族ぐるみの付き合い

先斗町という地域の伝統文化を支える

創業して100年が過ぎ、今や先斗町の歴史を体現しているといっても過言ではない開陽亭だが、別所さんは先斗町あつての開陽亭という思いが強い。しかし、最近では「お茶屋」の減少など、伝統的な先斗町が失われてきつつあるのではと別所さんは感じている。

そのような中、別所さんをはじめ地域の有志

は伝統的な先斗町の姿を守る目的で平成9年に「先斗町を守る会」を結成。翌年には「先斗町のれん会」と改称して、今では飲食店や小売店など約90店舗が加盟。季節の行事を紹介し観光客誘致に努めるなど地域発展に寄与したり、歴史を伝え、情緒と町並みを保全するなどの活動を行っている。開陽亭の常連客にとっても、古き良き先斗町の雰囲気に触れ、昔通っていた頃の思い出に浸ることが楽しみの1つとなっている。

家族的雰囲気を守り続けいつまでもお客様に通っていただく

これまで多店舗展開をせず堅実に経営を続けてきた開陽亭だが、これからもその姿勢は変えないという。3代目の別所さんは、既に代表を息子に譲り、今では孫の5代目候補も修行中だ。今後、開陽亭が代々受け継がれていく中で、メ

ニューなどは時代に合わせて変化していくこともあるだろうが、従業員もお客様もみな家族という開陽亭の精神を守ることが最重要だと別所さんは考えている。昔からの常連客から「5代目おるかあ」とか「頑張ってや」などと声をかけられることが別所さんにとっては何より嬉しいことである。

● Profile

株式会社開陽亭

代表取締役 別所 正之(べっしょ まさゆき)

取締役 別所 正一(べっしょ まさかず)

所在地 京都府京都市中京区先斗町通四条上る柏屋町173-3

創業 1915年

従業員数 11人(うちパート・アルバイト7人)



取締役 別所 正一さん

森川商事株式会社

◎ 一般公衆浴場業



高齢者が集うまちの銭湯が、外国人客の取り込みにも挑戦

阪急淡路駅前商店街のアーケードの途中を曲がると、マンションの1階にある昭和湯が見えてくる。名前の通り、昭和を感じる大阪下町の銭湯だ。一人暮らしの高齢者の生活を支える一方、新たにゲストハウスと連携した外国人客の取り込みも始まった。日本の下町、銭湯文化を伝え、地元住民と外国人の交流の「湯」を作り出している。

銭湯の役割が公衆衛生維持から高齢者支援に

創業昭和3年。今年で88周年を迎える昭和湯を切り盛りするのは四代目の森川さんだ。10年前にサラリーマンを辞めて家業を継いだ。ここ大阪市東淀川区も時代とともに銭湯の数が減少している。森川商事もかつては区内に5店の銭湯を経営していたが、現在は昭和湯だけだ。その昭和湯も最盛期には、1日300名を超えていた利用者数が、現在は150名から170名位と半減している。ここ数年の売上は横ばいだが、その要因は、周辺の銭湯の廃業が進み、その客が昭和湯に流れているという消極的なものではないかと森川さんは感じている。

しかし、手をこまねいているだけではない。若き四代目は時代に合わせた銭湯の姿を模索し

ている。まちの高齢化が進む中、顧客の約7割が65歳以上の高齢者だが、彼らからの要望が多かった朝風呂を始めた。営業日は毎週土曜日。近隣の銭湯が日曜日に朝風呂をしていることから、土日とも朝風呂が楽しめるという相乗効果を狙ったものだ。営業時間は朝7時から9時半までの2時間半だが、早起きのお年寄りには好評だ。最近では、朝風呂だけの顧客も増えているという。

時代とともに銭湯の役割が、公衆衛生向上から高齢者支援にシフトしていると森川さんは言う。

「ご主人が生きていたときは毎日、風呂を沸かしていたけど、一人だともったいないし危険だからと、週2～3日ここに来て入浴される高齢女性のお客さんも多いです」銭湯が地域の高齢者をゆるやかに見守っている。

高齢化するまちから銭湯文化を発信 ゲストハウスとのコラボで外国人客獲得へ

若い世代に向けたイベントPRとSNSを活用した情報発信

近隣の高齢者だけでなく、幅広い世代をターゲットにするため若い世代に向けた銭湯文化のPRも積極的だ。あひる風呂は、2000匹のおもちゃのアヒルを湯船に浮かべるイベントで、「親子がお風呂でゆっくりふれあえる時間をつくりたかった」と語る森川さん。予想以上に高齢者



にも好評で、今度は孫と来たいという声も多く聞かれている。

このような若い世代向けのイベントの告知にはFacebookを積極的に活用することにした。定期的な情報発信が重要と考え、少なくとも月に数回の投稿を続けているが、実際の来店客数の増加につながっていると手ごたえを感じている。

ゲストハウスとのコラボで外国人客を呼び込む

さらに現在取り組んでいるのは、今年2月にオープンしたゲストハウス木雲（もくもく）との共同による外国人客の取り込みだ。木雲は森川さんの弟が経営する若者向けの宿泊施設。二段ベッドのドミトリーが中心で、1泊3300円からの低価格に、梅田から電車で10分の好立地が長期滞在の外国人客を惹きつける可能性は高い。土地建物は森川商事の所有で、築60年の三軒長屋を兄弟と有志の仲間が改築。昭和のレトロな香りがただよう日本人にも魅力の宿だ。「宿泊者は銭湯に無料で入り放題」が木雲の訴求ポイントのひとつ。昭和湯としての営業目標は宿泊者が毎日、10名使ってくれることであるが、森川さん個人としては銭湯文化を伝えることも重要な目標である。2月には早速、約10名の中国人観光客が長期滞在（8泊）したが、

その間、1名あたり4～5回は銭湯を利用したという。

一方で新しい課題も出てきた。「常連のお客さんが持ち込んだ石鹸を勝手に使ってしまったり、シャワーを立って使ったり。また、湯船に下着やスリッパをはいたまま入ろうとしたり、文化の違いからくるトラブルはありますね」

銭湯のマナーを知らないことによる外国人客のトラブルなどが、常連客離れにつながらないように、今後はさらに銭湯の入浴マナーの告知を徹底することを考えている。

また、木雲の隣にはコミュニティキッチン（宿泊客が自由に使える台所とダイニング）も誕生した。

「商店街でお惣菜や材料を買って持ち込んで、ここで料理をしてもらえたらいいなと思っています。世界中の若者、地域の人たちの賑やかな交流の場となったらうれしいですね」

銭湯文化の輸出に向けて

「銭湯に浸って、商店街で買ったコロケ片手にビールを1杯。お年寄りや地域の人たちと、身振り手振りの会話もはずむ」そんな銭湯文化

と下町情緒を、訪れた外国人が世界に発信してくれることを森川さんは期待している。また、銭湯が海外で話題となることで、日本の若者たちの銭湯に対する興味が高まるのではないかと考えている。

● Profile

森川商事株式会社

取締役 森川 晃夫（もりかわ てるお）

所在地 大阪府大阪市東淀川区淡路4-33-12

創業 1928年

従業員数 12人（うちパート・アルバイト8人）



取締役 森川 晃夫さん

株式会社ライン

◎理容業・美容業



休眠美容師の力を生かす訪問理美容で事業拡大

株式会社ラインは山口県周南市で、一般の美容室のほかに、高齢者施設・高齢者世帯などへの訪問理美容を手掛けている。従業員のほとんどが、家庭を持った女性パート従業員だ。短時間で働ける訪問理美容での仕事は、せっかく取得した資格を眠らせていた女性美容師たちにとって、絶好の仕事復帰の機会になっている。外部環境においても、高齢化が進む中で訪問理美容のニーズは増大してきており、まさに同地域における女性の活躍と高齢社会対応ニーズのマッチングによって、株式会社ラインは事業を発展させているのである。

当初ボランティア活動の一環として始めた訪問理美容が拡大

山口県周南市、瀬戸内工業地帯のコンビナートが望めるJR徳山駅から10分ほど歩いたところにMIYOKO美容室がある。代表取締役の清水さんの母、ミヨコさんが1965年に開店した店であり、地元の人が通う「まちの美容室」として親しまれてきた。

一方、訪問理美容 Kiyosi-Kai は、24年前に清水さんが東京から周南市に戻ったのを契機に始めた訪問理美容サービス事業である。訪問理美容 Kiyosi-Kai では、美容師たちが高齢者施設

などに出向いてヘアカットのサービスを提供している。

実はこの訪問理美容サービス、当初はボランティア活動の一環で始めたものであった。当時は同市内に訪問理美容サービスを提供する店舗がほとんどなかったことから、予想以上のニーズがあった。そのため、長期的にサービスを提供すべく4年をかけて事業化を果たした。当初は赤字が続いたが、仕事の合間を縫って続けた地道な営業活動の成果で、現在は、県内東部にある30箇所の高齢者施設や病院のほかに、在宅介護の個人宅とも取引し、事業は順調に拡大している。

女性技術者がさまざまな勤務スタイルで活躍

現在、訪問美容師10名は30代から50代のパ

ート従業員だ。「パート従業員は全員女性であり、その多くが家庭を持っています。時間の制限があり、仕事と家庭を両立しながら働くのに適した職場だと思います」と清水さん。

仕事と家庭の両立を願う女性と、 高齢社会のニーズをつなげた訪問理美容で事業拡大を実現



金額による歩合があるため、大型施設など、利用者の多い現場なら、短時間でより多くの売上を上げることができる。

勤務時間は、各自の事情によってさまざまであり、週2時間勤務から週20時間勤務と幅広い。訪問理美容なら、自身が望む賃金を得るために、何時間どこで働けばよいかを逆算することができる。勤務時間は準備とヘアカットの時間を合わせて最短1日30分から可能だ。

給料には、基本時給に加え、指名件数と売上

目に見えない努力を評価する 公平な姿勢がより良い職場環境を作る

訪問先の規模などで賃金が違ってくれば、シフトの組み方によっては不満の声があがりそうだが、現在、そのような問題は起きていない。その秘訣を清水さんは、「数字の上がっていない人にこそお金を回す」という考え方に変えたことだと断言する。個人宅で行う寝たきりの高

齢者へのパーマは時間と手間がかかるが、施術の単価は変えられない。同じ時間なら、大型施設でカットの数をこなすほうが売上は大きくなる。しかし、清水さんは個人宅で汗を流す従業員のがんばりを見逃さない。ほかの従業員の見えるところで、金一封を渡し評価するのだ。このような配慮によって公平感が保たれ、それが良好な人間関係につながるという。

専門家を招いた研修会も開催し、 自分の友達に紹介したくなる職場を目指す

従業員は全員、介護福祉の専門会社で研修を受け、介護散髪に必要な知識と技術を習得する。加えて、年に1回、会社に看護師を招き、感染症や衛生面などを学ぶ機会も作っている。また、月1回全員ミーティングを開催し、日々の業務の中で感じている悩みや改善したほうがよいと感じている点を共有し合っている。そのような悩みや課題に対して、別のスタッフが解決策や

改善案を提案することもある。業務の改善に必要な機材や道具などは同社側が積極的に手配している。

「みんなで楽しい会社を作りたい、それだけなんですよね」と清水さん。

年1度の全員参加の新年会は、参加しやすいランチの時間に開催している。自由参加のバス旅行も好評だ。自分が働いて楽しい会社だからこそ、家庭に入った休眠美容師の友人を、清水さんに紹介することも多いという。

顧客のニーズと従業員が働きやすい 環境の両立を目指す

訪問理美容サービスに対する個人のニーズは、今後ますます増加すると考えている。顧客のニーズに対応するためには、まずは人員の確

保が最重要課題である。短時間勤務ができる特徴を生かしながら、従業員が働きやすい環境を整備することで、人材の確保につなげていきたいと清水さんは考えている。顧客のニーズと従業員が働きやすい環境の両立を実現すべく、清水さんの挑戦は続いている。

● Profile

株式会社ライン

代表取締役 清水 道雄 (しみず みちお)

所在地 山口県周南市橋本町1-22-1

創業 1965年

従業員数 10人(うちパート・アルバイト8人)



代表取締役 清水 道雄さん

後楽寿司やす秀

◎ 飲食店



数々のメディアに取り上げられる高級寿司店

2011年にリニューアルオープンした「後楽寿司やす秀」は、リニューアルしてからわずか数年で数々のメディアに取り上げられる四ツ谷の人気寿司店である。リニューアル当初より他店との差別化を進め、新規顧客の獲得に成功。また、ブログを活用した丁寧な情報発信を続けることで、顧客のリピー率向上を図っている。さらに大学と連携した冷凍寿司の商品化プロジェクトにも参加し、新たな挑戦も始めている。

提供するメニューや価格帯を大幅に刷新し、他店との差別化を図る

四ツ谷にある「後楽寿司やす秀」の前身は、現店主である綿貫安秀さんの父が1970年に創業した「四ツ谷後楽寿司」である。2006年に入店し、5年の修行を経て2011年に店を引き継いだ綿貫さんは、店を全面的にリニューアルすることを決めた。内外装はもちろんのこと、提

供するメニューや価格帯も大幅に刷新し、一般的な町の寿司屋から高級寿司店に方向転換を図り、店名も「後楽寿司やす秀」と改めた。

リニューアル前後の価格差はおよそ3倍であったため、リニューアル当初は、一部の顧客の足は遠のき、売上は減少。しかし綿貫さんは「新鮮で質の高い食材を使った寿司を求めるお客様はいるはず」という信念を貫き、新たな顧客の獲得を目指したのである。

ブログを活用して地道に情報発信

同店が店を構える四ツ谷には寿司店が多く、その中からお客様に選んでもらうためには、他店よりも注目されるような情報発信が必要だと綿貫さんは考えた。リニューアルに合わせホームページを開設したことに加え、頻繁に情報を発信できるブログを活用することで、お客様が

同店の情報に接する機会を増やし、より身近な存在として認識してもらいたいと考えた。そして、日々仕入れた寿司ネタや自身の身の周りの出来事などを綴り続けると、それらの記事を見て訪れる新規顧客やリピーターが現れ始めたという。

その後も新規顧客が増え続ける中、メディア関係者が同店を訪れたことをきっかけに、雑誌やテレビでも紹介されるようになった。「さま

他店との差別化のための挑戦と丁寧な情報発信で、 人気寿司店の地位を獲得

ざまなメディアで紹介されてからは、一気にお客様が増えました。リニューアル後の試行錯誤の中でも、常に新しいことに挑戦する意識を持って営業し続けてきたことが功を奏したのだと

思います」と綿貫さんは語る。

リニューアル後数年で、四ツ谷の人気寿司店の一つになった同店には、現在も1日1組は新規のお客様が訪れるという。

大学と連携し、 冷凍寿司の商品化にチャレンジ

現在同店は、都内の大学と連携して新商品の開発に挑戦している。この取組みは、大学が研究している解凍技術を用いて、冷凍寿司を商品化し、海外に輸出することを目指すものだ。寿司を冷凍することは簡単だが、ネタの美味しさを保持したまま解凍することが難しいのだと綿貫さんは言う。2015年12月から始まったこの取組みは「試作、冷凍、解凍、試食、採点、改

良」を繰り返し、現在も試行錯誤を重ねている段階であるという。

「とにかく新しいことに挑戦することが重要です。商品化が成功したら、アジアの富裕層をターゲットとして輸出することで、江戸前寿司の魅力を世界の人たちに伝えることができます」と微笑む綿貫さん。

このコラボレーションは、メディアからも注目されテレビの取材を受けるなど、店のPRにもなっている。

おもてなしの精神を大切に 顧客満足度向上をめざす

同店は新たな可能性を探るため、出張寿司というサービスを開始し、手応えを感じている。これはお客様の自宅など、依頼された場所に赴き、寿司を握るというサービスで、常連客を中心に好評を得ている。現在では海外の料理店からも、技術指導を含め出張してほしいとの依頼があるという。

「寿司店の業務は毎日が同じことの繰り返しのように見えるかもしれませんが、しかし、どうすればその食材がもっとおいしくなるか、どうすればもっとお客様が楽しめ、満足できるような時間を提供できるのかを試行錯誤する毎日です。やはり飲食店にとって一番大切なものは、お客様に喜んでいただくためのより良い方法を考え続けるおもてなしの精神だと思いますから」と熱く語る綿貫さん。お客様の満足度を高めるための挑戦は続く。



● Profile

後楽寿司やす秀

代表者 綿貫 安秀 (わたぬき やすみつ)

所在地 東京都新宿区三栄町7-4

創業 1970年

従業員数 13人(うちパート・アルバイト10人)



代表者 綿貫 安秀さん

有限会社八広



◎ 飲食店

店のこだわりや商品を積極的に情報発信し、幅広い顧客を獲得

有限会社八広が経営する「うなぎのかんたろう蛸塚店」は、2002年に開店した鰻の専門料理店である。開店時よりWebサイトの活用を構想して、通販サイト「楽天市場」に出店している。一般消費者が飲食店を選択する際、複数のサイトを参考することを見越し、楽天から自社サイトへ誘引しているのである。これは楽天を自店の広告として利用しているものである。現在ではSNSのLINEやFacebookも活用し、さらなる情報発信を強化し、顧客数を順調に伸ばしている。

ガソリンスタンド経営から、全く異業種であるこだわりの鰻専門料理店へ

JR浜松駅からバスで10分ほどの住宅地に店を構える「うなぎのかんたろう蛸塚店」は、地域に愛される鰻専門料理店である。昼食時にはビジネスマンや他県からのお客様で賑う。20名で満席になる小さい店舗であるが、平均して月1,000～1,200名、夏の繁忙期には2,000名のお客様が訪れるという。お客様の注文を受けてから、井戸水の中で泳いでいる国産の鰻をさばき、串を打ち、備長炭でじっくり焼き上げる。浜松の鰻屋でも炭火焼の店は少数派。混雑時には待ち時間も含めると提供までに1時間近くかかることもあるが、メニューに食材の産地や鰻に関わるうんちく等を掲載し、お客様を飽きさせないようにしている。

1970年代中頃、当時GS（ガソリンスタンド）

を経営していた蜂須賀さんであるが、将来的な事業環境の変化に対応するため、全く異業種の飲食店経営に乗り出すことを計画した。浜松市内の店をめぐる中で、「一番美味しいと確信できる店」と巡り合った。たまたまその店の板前が独立するタイミングであり、声をかけたところ、板前になってくれたため1977年4月に鰻屋を開店させることができた。開店直後は、妻と板前の2名体制でスタートし、その数か月後には蜂須賀さんの弟も参加した。1997年からはGS事業を閉じた蜂須賀さん自身も店の運営に加わり、板前の経験を積んだ後、店を弟に譲り、2002年に新たに「うなぎのかんたろう蛸塚店」をオープンさせた。開店から数年は夫婦2人で切り盛りしていたが、現在は家族と主婦パート4名、大学生アルバイト2名の9名体制で店を営んでいる。

ホームページやグルメ・通販サイト等を活用し、不利だった店舗立地条件を克服

自店のホームページだけでなくさまざまな情報サイトを活用することで客層が広がった

1店舗目のホームページは1995年に開設した。まだインターネットの走りの時代であったが、将来的にはインターネットを利用した情報発信が集客のカギになると感じていた。新店舗開店にあたって、真っ先にホームページを開設した。とはいえ、ホームページを開設しただけで集客できるわけではない。そこで考えたのが「楽天市場」への出店である。通販で売れる商品（蒲焼き、白焼き、肝焼き等）を開発し「楽天市場」で販売することで、「鰻」に興味を持つ人が集まり、実際に商品を購入しなくても、どんなお店だろうと興味を持って店のホームページを訪れるのではないかと考えたのである。現在でも売上は全体の数%であるが、「情報発信のルートとして効果的であったのではないかと」蜂須賀さんは考えている。その後も地道な情報発信を続けることで、食べログやぐるなびなどのグ



ルメサイトの投稿数や評価の向上につながっており、グルメサイト経由で外国人が店に予約してくることも珍しくなくなってきた。

蜂須賀さんは「情報発信はひとつの媒体だけでは信頼度が上がらない。複数のサイトに掲載されることで、情報の正確度も信頼度も上がり、お客様の総合的な判断につながるようになる。現在の店舗は立地条件も決して良いわけではないが、お客様が増えてきたのは、徐々に認知度が上がってきたからではないか」と言う。

今後さらに客層を広げるために、現在ではLINEやFacebookなどのSNSを活用した情報発信を進めている。

限られた時間で働ける飲食店だからこそ、主婦が活躍

現在6名在籍しているパートはメインが40～60代の主婦であるが、すでに6～7年定着して働いている。ランチ担当は11～14時の3時間、夜担当は17～21時の4時間とし、各自

が希望するスケジュールの申告をもとに毎月のシフトを決めている。それぞれ働ける時間帯が違い、また曜日等によっても違うため、家庭との両立ができるシフトを柔軟に組めるように配慮することで、結果的に主婦人材が働きやすくなり、人材定着に功を奏している。

情報発信だけでなく、いつまでもお客様が評価する味を探究し続けたい

お客様が増えた今でも、月に1～2回は研究のために他店へ食べに行くという蜂須賀さん。口コミや雑誌で美味しいと評判になる店を見つ

けると、出かけて食してみる。「食べるのが好きだから」と笑いつつも、味の探究には余念がない。「外に目を向け、足を運ぶことが重要だ」と蜂須賀さんは語る。絶え間ない探究心と情報収集が、店のさらなる発展につながるであろう。

● Profile

有限会社八広

代表 蜂須賀 廣志 (はちすか ひろし)

所在地 静岡県浜松市中区蛸塚2丁目2-2
創業 1977年
従業員数 9人(うちパート・アルバイト6人)



代表 蜂須賀 廣志さん

有限会社クリーニングベル

◎クリーニング業



ICTの活用と新サービスで新たな顧客を開拓

有限会社クリーニングベルは、しみぬきや着物の色抜け修正など技術に定評のあるクリーニング店を運営している。その技術は長年の研究によって培われたもので、同社はそれをホームページでわかりやすく情報発信し新規客の獲得につなげている。また、少子高齢化が進む中、クリーニング店まで衣類を預けに行くのが難しい高齢の顧客向けに集配サービスも開始するなど、新たな挑戦も始めている。

創業50年を超える地域に密着したクリーニング店

同社は山梨県大月市でクリーニング店を2店舗運営する創業50年を超える老舗企業だ。代表取締役の鈴木さんは、幼い頃から両親がクリーニング店で働く姿を見て育ち、平成14年に

事業を承継した。

同社では、地元の小中学校からの依頼で職場見学や職場体験実習を受け入れたり、寝具の硬さや触り心地を改善するサービスを地元の寝具店と連携して実施するなど、地域に密着したクリーニング店として地元で知られている。

ホームページを通じた自社技術のPRにより新規来店数が増加

同社は平成27年に、ホームページをより見やすいデザインに変更すると同時に、お客様に同社の特徴を理解してもらえるようなコンテンツを掲載するなど、全面的に刷新を行った。商

工会議所に紹介してもらったホームページ制作会社とともに、今まではどのような問題点があったのか検討したところ、技術の高さを十分にPRできていなかったことが判明。対策として、ワインのしみぬきや着物の色抜け修正などの技術についてビフォー・アフターの画像を用いて紹介したり、着物のクリーニング作業の工程を

長年培われた技術の情報発信と新サービス開発で 人口減時代を乗り切る

写真付きで掲載するなど視覚的に訴求した。その結果、しみぬきやデリケートな衣装のクリー

ニングに対する問い合わせが増加し、新規来店する顧客数も増加傾向となった。

集配サービスで 高齢の顧客を開拓

クリーニングベルのある大月市の人口は、同社の創業当時と比べ4割程度減っている。そのため、店頭で顧客を待つだけでは安定した売上を維持することが難しいと考えた鈴木さんは、平成27年末より衣類の集配サービスを開始し

た。ワイシャツ1枚から対応しており、依頼数は4か月で40件にのぼる。利用した顧客のうち、特に高齢の方からは「店頭まで足を運ばなくてもよいから大変助かっている」などの声が寄せられ評判となっている。今後はチラシの作成・配布で今まで以上に広範囲に周知する予定で、特に高齢者から頼られるサービスとして、地域に根付いていくことを目標としている。

日々技術を磨き、多くの顧客に 喜ばれるクリーニング店を目指す

顧客の満足度向上のため、日々クリーニング技術の研究を続ける鈴木さん。平成27年4月からは、羽毛布団を水洗いによりリフレッシュするサービスを新たに開始した。通常、羽毛布団はドライクリーニングが多いが、独自の技術を用いることで丸ごと水洗いすることを可能にし

た。

周辺人口が減少する中で事業を維持・発展させていくためには、日々の工夫の積み重ねと、新サービス開発に向けたたゆまぬ努力が必要だと考える鈴木さん。今後も「クリーニングといえばクリーニングベル」と言ってもらえるよう、多くの人に喜ばれるサービスを提供していきたいと考えている。



● Profile

有限会社クリーニングベル

代表取締役 鈴木 章郎 (すずき あきお)

所在地 山梨県大月市猿橋町猿橋199-2

創業 1965年

従業員数 8人(うちパート・アルバイト8人)



代表取締役 鈴木 章郎さん

株式会社バビツチ

◎理容業



若い男性をターゲットに絞ったブランディングで集客に成功

2015年7月に神戸市にオープンした理容室「MERICAN BARBERSHOP」は、ターゲット層を若い男性に絞ったブランディングで、20～30代の男性客から支持を集めている。ニューヨークで人気のバーバーショップから着想を得た広々とした店舗には、一般的な理容室とは一線を画す独特の世界観が漂う。SNSと理美容室紹介サイトでの情報発信にこだわり、オープン間もない頃から若い男性客が押し寄せ、現在は予約を取ることが難しいほどの人気店になっている。

成熟した業界だからこそ、新しいことを始める

「MERICAN BARBERSHOP」は、神戸の三ノ宮駅から徒歩5分ほどの、いわゆる旧居留地に立地する理容室である。

店舗には代表取締役の結野さんのこだわりが詰まっている。お客様にリラックスしてもらうため、店内には無垢の木材（天然木本来の風合いを持つ木材）が多く使われており、シャンプー

やシェービングを提供するためのフルフラットの椅子は、座り心地もデザインも美しい最高のものである。

もともと、祖父が設立した美容商材などを扱う会社で美容室の経営にも携わっていた結野さん。2015年に同店をオープンした当時を振り返り「理容業は成熟した業界だからこそ、新しいことを始めていかなければという思いが強かった」と語る。

開業にクラウドファンディングを活用し、開業後はSNSと予約サイトで集客

同店の特徴のひとつは、オープンするにあたって、クラウドファンディング（※）を活用したことである。クラウドファンディングでは、同社のブランドを体現するようなデザイン性の

高いバーバーチェア、シャンプー台などの設備や、高級なハンガーなど備品の調達、さらにオープニングパーティーの開催費用を用途に設定し、出資者には、オープニングパーティーの招待券、シェービングチケットのほか、支援する金額に応じて、さまざまな理容サービスの割引優待チケットなどを提供することとした。その

徹底したブランディングと自由な発想で、 新たな理容の世界をつくる



である。予約サイトのブログ機能を活用し、ほぼ毎日更新しているが、記事の内容は販売促進的なクーポン情報などよりも、ヘアスタイルのトレンドやヘアケアの方法、そしてイベント情報などが多い。またFacebookやInstagramなどのSNSでは、店のサービスには一切触れず、店の内観やイベントに人が集まる風景の写真だけを掲載し、同店の世界観を伝えている。このようにSNSと予約サイトの情報発信を使い分けていることも同店のブランディングの成功要因である。

※群衆（クラウド crowd）と資金調達（ファンディング funding）を組み合わせた造語で、インターネットを通じて不特定多数の人から資金の出資や協力を募ることを指す。

結果、目標金額の150万円を超える200万円近くの支援金が集まった。

「理容室や美容室の開業で、クラウドファンディングを活用したのは日本で初めてかもしれません。クラウドファンディングで開業しようとする理容室に注目し、支援しようとするビジネスマンこそ、当店のターゲット層ですし、結果的にとても良いプロモーションになりました」と結野さんは笑う。開店にあたって設定していた象徴的な顧客像は、「地元神戸で会社を立ち上げた経営者。服装もカジュアルでありながらこだわりを持つ35歳前後の男性」とのこと。顧客の7割以上が30代のビジネスマンであり、県外からのリピート客も多いというところからも、当店のブランディングは大成功と言える。

独自のWebサイトを持たない同店であるが、予約のほとんどは理美容予約サイトからのもの

独自のジョブグレード制で 従業員のモチベーションを向上

現在7名の従業員を抱える同店は、週休二日制である。祖父の会社で美容室の経営に携わっていた頃から、労働環境の改善と従業員のモチベーション向上に気を配ってきた結野さんは、ジョブグレード制という評価制度を導入した。ジョブグレード制は6か月ごとに指名数に応じて給料が上がるというもの。また、給料だけではなく、グレードに応じて自由に使える経費の

枠が設けられており、理容を学ぶための海外視察旅行や新興国のボランティア参加など、その用途はさまざま。

「評価基準と報酬の金額をオープンにしたジョブグレード制を導入したことで、従業員たちのモチベーションは高まり、それぞれが自分自身のキャリアプランを立て、理容師としての技術を磨くだけでなく、お客様の満足度を上げるための工夫や気配りを考えるようになりました」と結野さんは語る。

理美容のプロが集まる場をつくり 情報を発信

今後は、理容師、美容師、ネイリスト、エステティシャンなどのプロフェッショナルが集まるプラットフォームをつくり、そこで潜在顧客

となる男性と女性が、理美容のプロたちにさまざまな質問を気軽にできるような環境を整えたいと結野さんは考えている。

既存の枠組みや概念にとらわれない自由な発想で、新しいスタイルの理容をつくり出す、結野さんの取組みに期待が高まる。

● Profile

株式会社バビッチ

代表取締役 結野 多久也（ゆいの たくや）

所在地 兵庫県芦屋市大東町10-6

創業 2015年

従業員数 7人（うちパート・アルバイト0人）



代表取締役 結野 多久也さん

有限会社かどや

◎ 旅館業



顧客視点に立ったICTの活用で売上を伸ばす

民宿かどやは兵庫県北部にある全8室の小さな旅館である。しかし、そこから配信されるブログには毎日、約2,000件のアクセスがあるという。代表取締役の今井さんは90年代から営業にインターネットを取り入れ、ICTを活用することで売上増加を続けている。同社の「小さな宿だからできること」を追求する姿勢と、今井さんの顧客視点に立った情報発信が売上を伸ばす原動力になっている。

震災と重油流出事故で経営危機に陥った旅館の再建を図る

かどやのある兵庫県香美町は日本海に面した自然豊かな集落で、隣接する柴山漁港で水揚げされる柴山ガニを目当てに、関西から多くの宿泊客が訪れる。周辺には同様の民宿や旅館が40件弱あるが、その顧客のほとんどが11月か

ら3月のカニシーズンに集中するという。

カニ料理が自慢のかどやは1972年の創業以来、今井さんの家族が営業を続けていたが、90年代後半、阪神淡路大震災やナホトカ号重油流出事故の影響で客足は激減し、経営危機に陥っていた。今井さんは、その当時、関東で会社勤めをしていたが、旅館の経営再建を図るために、1998年に家業を引き継いだ。

小さな宿だからできるサービスやコンテンツを追求し顧客からの支持を得る

2代目となった今井さんがまず始めたことは、集客方法の見直しである。それまでは旅行会社に頼りきった集客であったが、同社のWebサイトを立ち上げ、旅館を直接消費者にPRすることにしたのだ。そしてWebサイトを開設す

るとすぐに、思った以上の問い合わせや予約が入り始めた。「当時はまだ旅館のWebサイトが珍しかったのでしょ。予想以上の反響があり、集客につながりました」と今井さんは振り返る。

しかし2000年以後、世の中にWebサイトが普及すると「かどやのサイトはほかのサイトに比べ見づらいという声を聞くようになりました。今考えると、アピールしようとコンテンツ

「小さな宿だからできることがある」をモットーに
顔の見える情報発信で顧客の支持を獲得



あると宿泊客からも好評のようだ。「ある研修で大きな旅館の方から、『うちで

は肖像権の問題などで従業員の顔を掲載することは難しい』と打ち明けられました。これも家族経営が中心の小さな宿だからできる強みのひとつになるんですね」と今井さんは微笑む。

同社は大手旅行予約サイトで、利用客からの支持が高い宿に贈られる賞を2010年から7年連続で受賞しており、「小さな宿だからできる工夫やサービスを地道に積み重ねた結果だ」と今井さんは自負している。

獲得できるとのこと。最近、「なぜ旅館に飲食物の持ち込みをしてはいけないのか」という疑問について、旅館の仕組みやホテルとの違いとともにわかりやすく解説した記事を掲載したところ、3日間で7万件以上のアクセスを記録した。

特にこの1年は、ブログから空室情報へのアクセス数が増加し、実際の予約につながるが多くなった。また、カニのシーズンが終わっているにも関わらず、集客は好調を維持している。「閑散期や平日でも、ブログを見た新規のお客様に来ていただけるようになりました」と今井さんはブログに手ごたえを感じている。

このような顧客視点の工夫を積み重ね、毎年売上を伸ばし続けてきたかどやの今後の課題は、外国人観光客の取込みである。すでに海外のパワーブロガーを招待するなど、世界に向けて情報発信する取組みを始めているかどやであるが、その独自の魅力が多く外国人に語られる日も近いであろう。

を増やしすぎたせいだったと思います」と今井さんは言う。

その後、今井さんはWebサイトのデザインだけでなく、ネットマーケティングについて勉強するようになり、その中で「独自化」が大事であることに気付かされたという。「小さな宿は、設備面では大きな旅館にはかないません。しかし、うちにしかできないサービスもある。自分たちが提供できるものは何か、それを追求する独自化こそが、私たちの進む道だと気付きました」と今井さんは語る。

小さな民宿ならではのWebサイトの工夫のひとつは、今井さんをはじめ従業員皆の写真を積極的に掲載していることである。顔が見えることで宿の温かい雰囲気が伝わり、安心感が

ブログは閑散期や平日の集客の武器

「Webサイトだけでなく、個性を打ち出せるブログの更新こそ、独自化のツールとして有効だと感じています」と言う今井さんのブログは、過去3年間、毎日更新を続け、現在、1日のアクセス数は2,000件を超えている。記事を書く際、常に意識していることは「旅行をする人が興味を持ち、かつ知って得する情報か」ということであるという。

記事によっては1日1万件以上のアクセスを

工夫を積み重ね、外国人観光客もターゲットに

昨年、スマートフォン向けのサイトを立ち上げ、タップで直接電話ができるなど利便性に配慮した結果、電話予約の数が、旅行予約サイトを含むネット予約を上回るようになったという。

● Profile

有限会社かどや

代表取締役 今井 学 (いまい まなぶ)

所在地 兵庫県美方郡香美町香住区訓谷319番地

創業 1972年

従業員数 10人(うちパート・アルバイト6人)



代表取締役 今井 学さん

クリーニングシミズ



ICT活用や地域連携などで工夫を続ける 老舗クリーニング店

クリーニングシミズは京都で昭和36年から営業を続けるクリーニング店だ。他の個人経営店同様、大手クリーニング店との価格競争で苦戦を強いられてきたが、自社ホームページの整備をはじめとするICT活用や、町おこしへの参画などにより顧客は増加傾向。厳しい環境下においても業績は堅調に推移している。

◎クリーニング業

優れた技術・ノウハウを持ち 「知恵の経営」の認証を取得

京都市に隣接した向日市の住宅街で、昭和36年からクリーニング業を営んでいるクリーニングシミズ。

現在は創業者の父親に代わり息子の清水幹央さ

んが経営全般の中心となって活躍している。クリーニングシミズは特に「シミ抜き技術」に自信を持つが、これに加え「立体的に成型するプレス」と「相談・アドバイス」の3つの専門技能が認められ、京都府の認証制度「知恵の経営」（知的財産権や特許にはなっていない技術・ノウハウを持って経営を実践している企業）にも認証されている。

ICT活用により 新規顧客開拓に成功

クリーニングシミズが行ってきた工夫で最も効果的だったのが、自社ホームページやブログなどのICT活用だ。「ホームページの本格整備を始めたのが3年前ですが、最初の繁忙期にいきなり前年の2倍を超える新規の仕事が舞い込んできました」と、清水さん本人もその効果に驚いたという。

清水さんは業界団体である全国クリーニング生活衛生同業組合連合会の中央青年部会副部会長を務めており、青年部会の会合等でICT活用の重要性を感じていた。そうした中、自分の話により説得力を持たせるためには、自らが範を示していく以外にないと考えたことが、自社ホームページの本格整備に踏み切った動機という。

清水さんは外部業者に委託せず、独学でホームページを構築した。「その時は本当に大変でしたが、

自社HPでユーザー目線の情報発信、町おこしで認知度アップ 果敢なチャレンジで成功を収める



ホームページの運用にかかる費用は年間約7,000円だけという低コストに抑えられたことと、何より想像以上のアクセス数や問い合わせなどの効果があったことで苦勞も吹き飛びました」と語る。

さらに、ホームページの整備を進めていく中で、キーワード設定の重要性に気付く。例えば、クリーニング業界では衣類の集荷・配送に「集配」という言葉を使うのが一般的だが、一般消費者には「宅配」という言葉の方が浸透している。そこでSEO対策（インターネット検索エンジン最適化）に取り組むことにした。ホームページ上の「集配」という記載は変更せず、検索エンジンにヒットするキーワードを「集配」から「宅配」に変えたところ、「たったそれだけの違いでホームページへのアクセス数がかなり上昇しました」とのこと。また、

「毛布・布団キャンペーン 今がチャンス！ 8月が底値！」というキャンペーンを実施したが、「毛布・布団」という、主婦にとっては悩みの種となっているキーワードを使ったことで、アクセス数や受注数量が大幅に伸びるという効果もあった。

ICT活用の効果は個人客から法人客に広がっている。最近では、京都に所在する大手企業からの発注が受けられるようになった。最初は少量の発注であったが、実績を積みながら今では200着を超える新人研修用ウェア等のクリーニングを発注されるまでに取引が拡大している。

町おこしの活動が 営業活動・PRに効果

クリーニングシミズは地域連携による町おこしの活動にも積極的だ。平成21年に「辛いけど旨い食べ物」にこだわったメニューを出す飲食店の集まり「京都激辛商店街」が向日市に誕生し、翌22年にはクリーニングシミズも加盟。「何故クリーニング店が激辛商店街に加盟しているのか」という疑問が湧くが、そこは「辛い唐辛子の汁が服に付いたらシミ抜きが必要」という理屈で、飲食店

の枠を超えての連携を行っている。

また、PR活動も活発に実施しており、「世界一受けたい授業」をはじめとするTV番組で紹介され評判になったが、やはり「何故クリーニング店が激辛商店街なのか」という話題性も手伝って、クリーニングシミズの知名度も上昇。以前は訪問営業しても門前払いが多かったのが、激辛商店街加盟店の名刺を出すと話がスムーズに進むこともあると言う。また、激辛商店街のサイトにリンクを貼ることで、クリーニングシミズのサイトアクセス数も増えるなど、ICTとの相乗効果もあった。

世代交代を見据え、 人材の確保・育成が今後の課題

「町のクリーニング店が生き残っていくためには、お客様とのコミュニケーションが今まで以上に大切になり、お客様の相談に応じられることが強みになるのでは」と、清水さんは語る。いずれは両親も経験豊富なスタッフも引退し、それに代

わる人材を必要とする時が必ず訪れるようになる。その時に、現在と同じ顧客対応ができるように、有能な人材を確保し育成していくことの重要性を痛感している。「いま業界全体が求人難という時代ですが、相談・アドバイスというクリーニングシミズの強みが発揮できる人材を確保し育成していくことが今後の課題です」と、生き残りをかけて清水さんは将来を見据えている。

● Profile

クリーニングシミズ

代表者 清水 勇（しみず いさむ）
 営業 清水 幹央（しみず みきお）
 所在地 京都府向日市寺戸町初田24
 創業 1961年
 従業員数 20人（うちパート・アルバイト15人）



清水 幹央さん

有限会社ファッションヘアーマイナト

◎理容業



若い男性向けサービスの開発やSNSの活用により顧客層を広げる

ファッションヘアーマイナトは、岡山县北部の津山市にある理容室である。主な利用者は地元の30代後半から50代の男性だ。顧客層の幅を広げるために、理容室を利用する機会の少ない若い男性向けのサービスを開発し、SNSを通じたPRも行っている。

また、人材の確保やワークライフバランスの実現に向け、独自の取組みを展開し成果をあげている企業である。

理容専門学校と連携し、地元の学生を受け入れる

明治後期に開業した同店の代表取締役、湊さんは10代の頃からこの店で働いており、父親から会社を継いだのは2005年のこと。岡山市内の専門学校と連携する同店は津山市出身の学

生の有望な就職先となっており、正社員（3名）は全員、地元の理容専門学校の卒業生である。

また、数年前まで地元高校の理美容科で講師を務めていた湊さん。業界に関する幅広い知識・経験を有することから、学校の教師や理容・美容関連の仕事に就くことを希望する学生から相談を受けることも多いという。

理容業界の「当たり前」を「特別で贅沢なこと」としてSNSでPR

湊さんは現在、理容室に馴染みの薄い若い男性向けに、眉毛カットを含めた特別コースをつくるなど、理容室の強みを生かしたサービスの開発に取り組んでいる。

「最近の若者は、理容室のサービスをあまり知らないため、眉毛やひげの手入れを家の中でし

かしたことの無い人がほとんどです。ですから、家の外で眉毛やひげの手入れをしてもらうことは特別なことなのです」と湊さんは語る。たとえば、年末には働く男性向けにマッサージなどを盛り込んだ「脱☆疲労オブションメニュー」、成人式の時期には「プレミアムシェービングコース（シェービング・エステ・クレイパック・眉毛カットを含んだ特別コース）」などの多様なサービスを打ち出している。これらのサービス

理容室ならではのサービスで顧客層を拡大



をFacebookやLINE、ブログなどを通じてPRすることで、潜在的な顧客を掘り起こし、顧客層の幅を広げているのだ。理容業界では「当たり前」ととらえられていることを「特別で贅沢

なこと」として提供する取組みにより、顧客の単価もアップしているという。

毎月の有給休暇取得やアシスタントへの手当支給などにより、WLBの改善に取り組む

昨年からは、ワークライフバランスの向上に向け、労働環境の整備に着手した。隔週2日の休日に加え、全従業員に月1日の有給休暇取得を奨励している。理容業界では、有給休暇を取得する習慣がそれほど浸透していないこともあり、当初は慣れない従業員もいたが、現在では全員が必ず月1日の有給休暇を取得している。「他業界と比べて、理容業界ではワークライフバランスに配慮した制度の整備が遅れているように思います。若い人がこの仕事を続けられるようにするためにも、他業界で働く友人と遜色ないと感じられるような労働条件にしたいので

す」と湊さん。

休日を増やすことは、従業員が仕事以外の場でさまざまな経験を積むことにもつながる。それらの経験が回りまわって仕事に生きてくると湊さんは考えている。

また、能力給を導入したうえで、アシスタントにも一定の手当を支給している。「顧客のつくスタイリストへの歩合は一般的ですが、アシスタントへの手当支給はまだめずらしい取組みだと思います。でも、お客様が入店したときの挨拶から、お帰りになったあとの掃除まで、すべてが売上に貢献する仕事です。金額の差はあっても、歩合や手当を全員に適用することで、従業員一人ひとりの意識が高まると考えています」と湊さんは語る。

より効率的に仕事ができる空間づくりに取り組む

湊さんは以前より、業界の給料が低いことに危機感を募らせてきた。「美容師および理容師の平均年収は300万円に満たないことが多いです。厚生年金、社会保険など法定福利未加入の店も多く、これでは共働きでない限り結婚もできず、若い人は理容師を続けられません」と湊さん。給料を上げるには売上を伸ばす必要がある。しかし、同店ではこれ以上顧客数を増やすと、一日8時間の所定労働時間内に仕事を終わらせることが難しくなるという。湊さんはこの状況を打開する鍵は、従業員それぞれの効率を

アップし、8時間の中で担当できる顧客数を増やすことにあると考えている。「1000円カットや10分カットの店には、効率を高めるうえで学ぶべきヒントがたくさんあると思うのです。たとえば、人材や設備の配置などに対する合理的な考え方は学ばないといけない」と湊さん。

2017年7月に店舗を全面改装する計画があるが、そこでは椅子の数を7台から5台に集約させ、設備や備品の配置を変えることで、効率的に仕事ができる空間づくりを目指している。作業効率改善の先に、従業員一人ひとりの生産性向上と適正な報酬確保の可能性がみえてくるのかもしれない。

● Profile

有限会社ファッションヘアミナト

代表取締役 湊 誠一 (みなと せいいち)

所在地 岡山県津山市河辺728-6

創業 明治後期

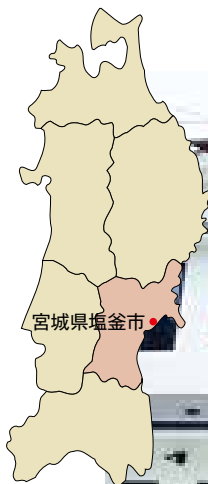
従業員数 3人(うちパート・アルバイト0人)



代表取締役 湊 誠一さん

株式会社エンドーグループ

◎理容業・美容業



従業員が長年にわたって安心して働ける美容室

株式会社エンドーグループは、宮城県塩釜市にある創業明治36年の老舗である。

2016年春時点で、美容室3店舗、理容室2店舗を運営するほか、ブライダル事業（着付け、貸衣装、写真館との提携）を手掛ける。

同社では、1993年度には週休二日制の導入や従業員のライフステージに応じた柔軟な勤務制度により、従業員を定着させることに努めてきた。また若手従業員への技術継承のために、シニア従業員が65歳以降も働き続けられる環境を整備している。

震災後一週間で営業を再開した地域密着型の美容室

同社が経営する美容室は、創業以来、長年にわたり地域の人たちに親しまれてきた。2011年の東日本大震災の際には、自店も甚大な被害を受けたが、風呂に入るのもままならない状態の方々に少しでも快適になってもらおうと、震災後一週間でシャンプーの営業を再開した。井

戸水を汲み、プロパンガスで湯を沸かし、じょうろを使用して髪を流すという大変な労力を必要とするものだったが、被災者の方に大好評で、しばらくの間は一日中客足が途切れることがなかった。この時の経験が従業員の結束力を高め、さらには地域での役割を再認識するきっかけにもなったという。

長く働ける環境の整備が、リピート客さらには新規顧客の獲得にもつながる

美容・理容業界は、比較的勤務時間が長い傾向にあるが、遠藤さんは「従業員を摩耗させるような勤務形態では未来は明るくない。従業員とお客様の双方が幸せになれるような働き方であれば、長期的な経営は成り立たない」と考えていた。そこで1993年に、店舗の営業日を

週5日とし、従業員の週休二日制を導入した。

「従業員の笑顔が増えたことに加え、これまで以上に業務に意欲的に取り組むようになった」と遠藤さんは当手を振り返る。しかしながら業界内の理解が得られず、1998年には従業員の週休二日制を維持したまま、店舗営業日を増やすことにした。

また同社は、短日数・短時間勤務制度を導入しており、希望する従業員は出勤日を週4日に

柔軟な勤務制度で若手からシニアまでの幅広い世代が活躍する職場



リピーターとなった顧客の口コミにより新しい顧客が来店することもある。従業員の高い定着率が、結果的に顧客のリピー率向上そして新規顧客の獲得にもつながる好循環を生み出しているのだ。

変更したりすることができる。

このような柔軟な勤務制度に加え、家庭の事情などにより退職せざるを得なかった従業員に対しては、気軽に復職の相談ができることを周知し、心理的負担を取り除くよう努力している。

このような取り組みにより、同社には経験の豊富なベテラン従業員が多く、また勤続年数も長い。そのため、顧客の髪の悩みや髪質の変化を担当者が継続的に把握することができ、お客様からは「安心して任せられる」と評判だ。そして、その安心感が顧客のリピー率につながり、

シニア従業員による指導・技術継承で若手従業員のスキルアップを図る

同社では、65歳までの定年延長や、65歳の定年後の再雇用制度も整備している。再雇用したシニア従業員には、七五三や成人式、婚礼などで行う着付けやアップスタイルの指導、社内研修の講師など、次世代へと技術を継承する役割を担ってもらっている。

こうしたシニア従業員の指導によって、多く

の若手従業員が様々な大会で入賞するなど、人材育成の実績にもつながっている。

「技術料＝従業員のスキルに対する評価である」と言う遠藤さん。お客様に満足してお支払いいただくためにも、従業員のスキルアップは欠かせない。シニア従業員の中には、「若い従業員とは世代が離れているため考え方が異なり、コミュニケーションが難しいこともある」と述べる者もいるが、シニア従業員は同社のサービス品質向上の面でも大いに活躍している。

震災時の恩返しをし、従業員を大切にしている経営を続けていく

2011年に発生した東日本大震災では、2メートルの津波が店舗を襲った。店内はヘドロだらけとなってしまったが、その後、国や県から震災復興の補助金を受給することができ、被災した店舗を改装、通常営業を再開することができた。

「税金を使わせてもらったからには、そのお返しをしないとバチが当たる」と遠藤さんは言

う。現在はブライダル店に写真館を創設し、津波でスタジオを失ったカメラマン達が仕事をできるような環境を整えている。

社長を退いて会長に就任した遠藤さん。事業を継いだ四代目の社長には、現在働いている従業員を今後も大切にしつつ、付随する化粧品販売などのビジネスにも新たな活路を広げてほしいと望んでいる。そして遠藤さん自身は、低価格競争などにより従業員の待遇が厳しくなっている現状の改善に向け、色々なことにチャレンジしていきたいと考えている。

● Profile

株式会社エンドグループ

代表取締役会長 遠藤 紘一 (えんどう こういち)

代表取締役社長 引地 祐介 (ひきち ゆうすけ)

所在地 宮城県塩釜市本町3-7

創業 1903年

従業員数 30人(うちパート・アルバイト2人)



代表取締役会長 遠藤 紘一さん

株式会社企画室ゴン

◎理容業・美容業



神奈川県横浜市



人材育成を重視した経営で多店舗展開を実現

神奈川県横浜市を中心に理容室3店舗、美容室2店舗を経営する株式会社企画室ゴン。人手不足が深刻な理美容業界の中にあつて、あえて理美容専門学校卒ではない無資格の人材を採用・育成し、通信教育で資格を取得させるという方法を実践。特に児童養護施設出身の若者を積極的に雇用し、「手に職をつけよう」を合言葉に人材育成に取り組んでいる。最終的に店長クラスまで成長した人材には、新店舗を任せる形で多店舗展開を進めている。

基本を身につけさせ、
自ら「考動」させる

1965年、中学校卒業と同時に横浜市緑区の理容室に就職した天野さんは、昔ながらの徒弟制度の中で技術を学んだ世代だ。

「時には師匠にぶん殴られることもあった時代です。しかし10代からお世話になった師匠ですから、亡くなったときは親以上に泣きました」と語る天野さん。1982年に独立するまで17年間、同じ店で勤め上げ、技術を研鑽した。

横浜市緑区霧が丘に夫婦で1店舗目をオープンすると、勤務時代からの顧客が続々と訪れ、店は大繁盛。その後、同市都筑区に理容室を2店舗、同市緑区中山町と渋谷区神宮前に美容室をそれぞれ1店舗ずつ出店した。従業員が30名

を越えた段階で分社し、かつての従業員を経営者にすることで、さらに美容室を2店舗オープンさせている。

現在まで約35年間、数百名の従業員を雇用し育成してきたが、いわゆる教育マニュアルは一切無く、頭ではなく体で覚えさせる方式だ。ひたすら毎日現場に立ち仕事をし続けることが大事で、それを数年続ければ必ず一人前の理美容師になれるというのが持論。「自分の頭で考えて『なんでだろう』という疑問が湧き、さらに『自分ならこうするのに』という発想が出てきて初めて一人前になったといえる。技術の基本は同じ。まずは徹底して教えて、覚えたら自分で応用する。先輩のマネをする必要はない。そこから先は本人の個性を出してほしい」と天野さんは語る。

「手に職をつける」という発想で人を育てる経営を追求



「未経験者であっても、電話対応や洗濯、掃除などをこなしてくれることで、店の売上は月に何十万円も違ってきます。未経験者が、立派に店に貢献しながら資格を取得する。通信教育での資格取得は、自分の力で将来を切り開く手段です」と天野さんは話す。

また、近年は人材確保の間口を広げるべく児童養護施設出身者の採用を始め、2014年と2016年に1人ずつ採用している。今後は定時制高校出身者も採用したいと考えている。「理容師、美容師になりませんかと聞いても手はあがりません。しかし『手に職をつけよう』と言えば興味を持ってもらえる。相手の気持ちに響く言葉を使うことが重要だ」と天野さんは語る。

無資格の人材を採用・育成し、通信教育で免許取得

理美容業界の人手不足は慢性的で、2年かけて理美容専門学校を卒業し理美容室に就職しても、修行が厳しい、給料が安い、人間関係が難しいなどの理由で辞めてしまうことが多い。

同社でも人手不足の問題はあるが、その解決方法として、性別・年齢・学歴に関係なく、他業種で働いていた無資格の人材を募集・採用している。採用した人材は、店で働きながら厚生労働大臣または都道府県知事指定養成施設の通信教育で学び、養成施設卒業後に国家試験を受け、免許を取得する。

現在、もっとも実績をあげている理容室の店長は、かつて天野さんの店に通っていた元カラオケ店の店員だ。通信制は免許取得まで3年間かかるが、専門学校と比べ相対的に学費が安いため、間口を広げるという利点がある。

人材育成のポイントは段階に応じた目標を示すこと

「未経験者や若手新人を育てるコツは、不安感を持たないよう、目指すべき目標やプランを明確に伝えることだ。カットの基本ができるようになること、お客様から信頼される態度と言葉遣いを覚えること、国家試験に合格すること、技術のレベルを少しずつでも確実に上げること、一人でもいいから自分を指名してくれるお客様を獲得すること。このように次に目指すべき目標がわかれば、各自の成長の段階に応じて、無理なく次のレベルに進んでいくことができる」と語る天野さん。これが長年培ってきた経験をもとにした人材育成方法である。

次世代につながる仕組みをいかに構築するか

現在は新たな店舗展開の形を検討している。独立志向があり実績をあげている店長に対し、会社で新店舗設立をサポートする、のれん分けに近い形だ。従業員たちに独立するチャンスを

与えることでモチベーションを高く維持し、組織全体も成長する。そのような好循環を生み出すことを目指しているのだ。

理美容業界に入って50年の経験から得たものを次世代につないでいく天野さんの取組みから目が離せない。

● Profile

株式会社企画室ゴン

代表取締役 天野 正昭 (あまの まさあき)

所在地 神奈川県横浜市緑区霧が丘1-12-8

創業 1982年

従業員数 12人(うちパート・アルバイト0人)



代表取締役 天野 正昭さん

株式会社ナンバーワン・クラブ

◎理容業・美容業



神奈川県大和市



充実した若手従業員の育成体制やライフステージに応じた働き方が可能な環境整備により、高い従業員定着率を実現

株式会社ナンバーワン・クラブは神奈川県大和市を中心に理容室4店舗、美容室を10店舗展開する企業だ。人材育成のための従業員専用トレーニングスタジオを設けるなど、従業員の教育に熱心に取り組んでいる。また、子育て中や介護中の従業員が働きやすいよう、営業時間と休業日を工夫した店舗も展開。ライフステージに応じて柔軟な働き方ができる環境を整えることで、従業員の高い定着率が維持され、現在では5年以上勤務するスタッフが8割を超えている。質の高い理美容技術を持った従業員が定着し、さらに技術を高めることで、顧客に質の高いサービスを提供している。

トレーニングスタジオでの練習や競技会への出場などを通して、理美容技術を向上

同社の本社ビルの中には、若手従業員の技術講習などを行うためのトレーニングスタジオが完備されている。トレーニングスタジオには、写真撮影のためのスペースやシャンプー台などがあり、従業員は自らのスキルアップのために自由に利用することができる。

新卒者には、入社後1年以内に50通りのカットを覚えるよう指導している。カットしたスタイルを写真に撮り、その写真を社内に共有することで先輩からのアドバイスをもらうことも可能だ。

また入社3年目までは、年に2～3回、同社が

指定するカットの競技会に出場することが義務づけられている。そのため従業員は参加する競技会に向け、出場種目の練習に励む。

「出場種目の内容を達成できなければ恥ずかしいと思い、みな真剣に練習に取り組みます。競技会への出場は、必ず本人の技術力向上につながっているはずですよ」と語る柴田さん。

また、店舗改善の目を養うために、店長は年間約70店舗、一般スタッフは約50店舗の同業者の店舗を見学する。外装や内装、働いている人の雰囲気、料金設定などを観察して、自分なりの意見や感想を社内で共有する。他店を多く見ることで、自店の優れている点、劣っている点などが把握でき、各自が改善に取り組むようになる。

人材育成に向けたソフト・ハード面の 充実で従業員が定着



ています。子育て、介護などを抱えている従業員

が多く、お互いに理解があるので、仕事の調整はスムーズですね」と語る柴田さん。

また、「ビューティーライフ」各店舗の従業員の平均年齢は40代で全員が女性である。20～30代で入社し、勤続10年以上のスタッフも少なくない。

「子育てで一番大変なのは最初の10年間。その期間に退職するのではなく、子育て中も働き方を調整しながら仕事を続けてもらったほうが、従業員にとっても会社にとってもメリットがあります」と柴田さんは語る。

子育て・介護中の従業員が働きやすいよう 店舗の営業時間と休業日を工夫

同社では、仕事と家庭の事情（育児や介護など）を両立しながら、長期間にわたって働くことができる環境を整えている。たとえば、「ビューティーライフ」というブランド名で営業している7店舗の営業時間は9時から17時までと比較的早い時間で終わる。あわせて日曜日を休業日とし、家庭を持つ女性でも働きやすいように配慮している。

「突発的に子どもの病気や介護などで休みを取らなくてはいけない事情も発生します。その場合でも、『店単位で調整できれば、休暇取得の報告は事後でもよい』というルールを設定し

今後も従業員たちとの信頼関係を 土台にした経営を続ける

同社の経営ポリシーは「小規模店舗を複数展開する」というもの。これは、従業員の突然の退職や競合他社の開店などにより、急激に売上が落ち込んだ場合、規模が大きい店舗はその分経営への影響も大きいですが、小規模店舗の場合は売上規模が小さい分リスクが低く抑えられるためである。

「月商500万円の店の売上が急激に減少すると経営全体への影響が大きいです。でも、月商100万円の店舗を5つ運営していれば、1店舗の売上が急に落ち込んでも、400万円の売上が残ります」と語る柴田さん。

小規模店舗の場合、オープンから6～7年も経てば投資が回収できる。頑張った店長には、そういった店舗を提供し、オーナーに任命することもあるという。

「『あの店で頑張れば、将来、有利な条件で独

立できる』という評判が立つことで、独立志向の高い前向きな若者が集まってくる」と柴田さんは言う。

実際、店長へののれん分けで生まれた店はこれまでに7店舗。

「多くの店舗を抱えるにはリスクも高い時代です。今、頑張っている店長がそれぞれの店舗のオーナーになることで、マーケティングや求人などの面で協力し合うことも可能です。本当に経営が苦しいときは、店舗同士で助け合えばよい。10人の仲間が5万円ずつ、3か月間出資すれば乗り切れることもあるでしょう」と柴田さんは語る。

従業員が働きやすい環境を整えるだけでなく、努力した従業員には独立の道筋を示す柴田さん。長年にわたり同社を運営してきた柴田さんだからこそできることだ。

これまで築き上げた従業員たちとの信頼関係を土台に、より多くのお客様を満足させるための理美容室づくりを続けていくであろう。

● Profile

株式会社ナンバーワン・クラブ

代表取締役 柴田 忠弘（しばた ただひろ）

所在地 神奈川県大和市上和田1824-1

創業 1988年

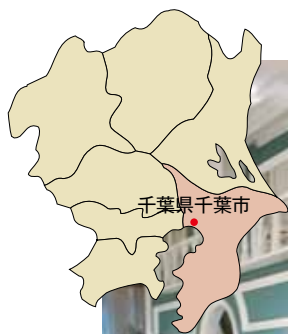
従業員数 65人（うちパート・アルバイト28人）



代表取締役 柴田 忠弘さん

有限会社スロープ

◎美容業



異業種での勤務経験を生かした従業員教育でリピーターを増やす

美容室スロープは、異業種での勤務を経験した美容師の坂本さんが立ち上げた美容室だ。従業員に対し、顧客の属性やニーズに応じた提案型営業を各自が創意工夫して実践していくことを徹底して指導。あわせて、従業員それぞれがブログを毎週更新するなど「顔の見える営業」を展開。顧客から高い満足度を得ることで、リピーターを増やすことに成功している。

接客レベルの維持・向上に向けマニュアルを作成

有限会社スロープは千葉市に3店舗の美容室を運営している。代表取締役の坂本さんは、「サロンホスピタリティ」という接客マニュアルを作成し、各店舗での良事例や発生したトラブルなどについて情報を集約するとともに、店長の意見を取り入れながら毎年更新している。こ

こには、坂本さんが異業種での勤務経験から体得した提案型営業の大切さについても書かれている。この接客マニュアルを作成した背景について坂本さんは、「接客マニュアルの作成により、すべての従業員が一定水準以上の接客レベルを身につけることが可能です。効率的に従業員を育てて顧客満足度を上げ、リピーターを増やすのが売上増加への近道です」と語る。

顧客メリットに配慮した提案型営業によりリピーターが増加

坂本さんは、美容室として独立するまでは、対面販売をする漬物屋や食品会社に勤務していた。その際、顧客のニーズを知り、性別や年代別にセグメントしてそれぞれにマッチしたアイ

デアを提案する提案型営業の大切さを学んだ。業種は異なるものの、これを美容室の顧客にも応用できるのではないかと考えた坂本さんは、髪質や髪の長さに応じたカットなどサービスの提案、店販品の勧め方などに導入。例えば、シャンプーなどの店販品について説明する場合、機能面を重視する顧客、コストパフォーマンス

提案型営業を実践し 顧客満足度を高める美容室

を重視する顧客かなどを見極めた上で提案する。「顧客にとってメリットがあるかどうかが一番重要です。提案型営業といっても、なんでも提案し売ればよいということではなく、顧客にとって何がメリットになるかを一生懸命考

え、顧客のために提案するという姿勢が大事。これが顧客満足度の向上につながり、また来店いただけることにつながっていると思います」と坂本さんは語る。

従業員ブログで顧客との コミュニケーションを密にする

スロープでは、従業員がそれぞれブログを持っており毎週更新している。これは、坂本さんの「顔の見える営業」がリピート客増加につながるという考えによるものだ。美容室の顧客は一般的には2～3か月に一回程度の来店となるため、頻繁に接触するわけではない。この接触

頻度の低さを補うことができるのがブログによる情報発信だ。従業員は、それぞれの個性を生かして情報発信をしているため顧客から好評で、リピート客の増加に一役買っているという。「接触頻度が多ければ顧客と親密な関係になれると思います。従業員には毎週更新するよう依頼していて大変だとは思いますが、効果はあると考えています」と語る坂本さん。

新たなサービスを開発し続ける ことが重要

坂本さんが現在取組んでいるのが、新しいサービスの開発である。最近では、顧客一人ひとり異なる毛髪の状態や頭皮の状態に合わせて9種類の処理剤を使い分け、髪と頭皮の負担を軽減する「ダメージケアシステム」というサービスを開発。今後は、「カット、パーマ、カラー

という従来のサービスの枠にとらわれず、スカルプケア（育毛）の分野まで取り組みたい」と坂本さんは意欲的だ。こうした絶え間ない努力を積み重ねていくことが、リピーターを飽きさせず満足度を維持するために不可欠のことと語る坂本さん。「この姿勢を持ち続けていくことがこれからのスロープの目標です」と坂本さんは熱く語ってくれた。



● Profile

有限会社スロープ

取締役 坂本 直樹（さかもと なおき）

所在地 千葉県千葉市花見川区幕張本郷1-13-8-104

創業 2003年

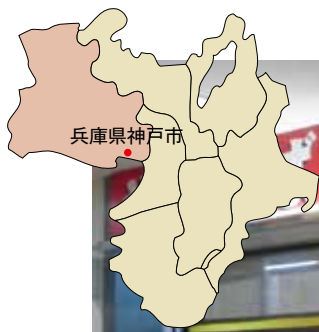
従業員数 15人（うちパート・アルバイト3人）



取締役 坂本 直樹さん

イカリ食品株式会社

◎飲食店



「遊んでこそその商売」をモットーに 週休二日を実現した焼きそば屋

神戸の「ほっかけ」（甘辛く煮た牛すじとこんにゃく）と長田の「ばらソース」を使った焼きそばが人気のイカリ。阪神淡路大震災後の再開で誕生したショッピングセンターの一角で、地元の味を提供する焼きそば屋だ。年中無休の同店だが、正社員は週休二日で、社長も率先して休みを取得している。労働環境の厳しさが取りざたされる飲食業界で、「遊んでこそその商売」をモットーに新しい店づくりに取り組んでいる。

地元の強みを生かしたメニューで 日々おいしさを追及する

午前10時半。開店と同時に、途切れることなく地元客が訪れる。夜勤明け風の男性からテイクアウトの親子連れやシニアなどだ。土日は観光客も多く、カウンターとテーブルで11席の小さな店はお客でいっぱいになる。一番人気は「ほっかけ焼きそば」で、麺に千切りキャベツと、甘辛く煮た牛すじ肉とこんにゃく（ほっかけ）を加え焼き上げたものだ。

「神戸牛の精肉業が盛んな地域ですから、黒

毛和牛100%の良質なすじ肉が手に入るのです」と代表取締役の碓本さん。

碓本さんは母のお好み焼き店で修行したのち、2004年に独立。2010年に焼きそば専門店イカリを立ち上げ、売上は順調に伸びている。その理由を尋ねると、「いいモノを出しているからですかね。キャベツひとつをとっても季節によって固さが違いますから焼き具合も一概ではないため気を遣っています。これでいいのか、どうしたらお客さんに喜んでもらえるのか、日々研究しています」と語る。

社長自ら率先して休みを取得

同店の従業員は正社員2名とアルバイト5名で、鉄板を担当しているのは碓本さんと正社員だ。しかも同店は年中無休である。思い浮かぶのは、休みが取れない厳しい労働環境だ。しかし、「うちは休みますよ。遊ぶことも大事。遊

んでこそその商売です」ときっぱりと語る碓本さん。そのためには、「繁盛店」を作ることが何よりも重要だという。

「繁盛すれば人を雇えます。給料も上げられます。そうすれば辞める人はいなくなり、店舗の業務に慣れた従業員とともに、少ない人数で効率的に店舗を運営することが可能になります」と語る。あわせて、半日休暇や早帰りなど

日々の努力とアイデアの積み重ねにより週休二日を実現、従業員のモチベーションも上がる



ーフィンを楽しんだりするために、率先して休みを取っている。

空気入れを置けば話題になるかもしれない」
「Face bookの撮影用のばらソースを用意しよう」など新しいアイデアを日々考えている。実は「新長田鉄人付近足湯横店」のネーミングにも工夫が隠されている。『JR新長田駅』、『復興シンボル「鉄人28号」の巨大モニュメント』、『足湯』はどれも地元の人には店の場所が思い浮かぶキーワードであり、かつ観光客がインターネットで検索する頻度の高い駅や観光スポットの名前だ。

せている。もう一人は碓本さんの同級生だ。
「オープンな性格の社長ですから、自分たちの意見も取り入れ、一緒に店を作っていけるので楽しく働いています」と語り、社長が休みのときに店を切り盛りしている。部下を信頼して得意分野は思い切って任せ、彼らの意見に真摯に耳を傾ける社長の姿勢が、従業員の働くモチベーションを上げている。

くれました。お客さんもこちらの店に顔を出してくれます。店に関わるすべての人に感謝しています」と碓本さんは語る。

再び2号店を出す際は、新規のメンバーを雇用し、自分自身は1号店の味を守ることに集中できる環境を整えたいと考えている。

今後も自分や従業員の人生を擦り減らすような働き方はしないと断言する碓本さん。「遊んでこそその商売」このスタイルは曲げずに、新たな飲食店づくりを目指していく。

の柔軟な勤務形態も導入することで、正社員は週に二日の休みを確保している。碓本さん自身も、子どもの学校行事に参加したり、趣味のサ

日々の努力と新しいアイデアが繁盛店をつくる

同店の従業員は、「繁盛店」を作るために、日々小さな努力を積み重ねている。店内レイアウトを工夫し座席数を2席増やすことで、キャパシティを最大限に発揮し売上アップを実現したり、顧客の声を取り入れて11時だった開店時間を10時半からにすることで来客数を伸ばしたりしている。他にも、「店の前に自転車の

従業員を信頼し、任せる姿勢が従業員のモチベーションを上げる

このようなアイデアを社長とともに考えているのは2名の正社員である。一人は、20代の若者で、創業時から社長を支えている。

「数字のことなら彼に聞いたほうが早いくらいで、いつも彼から教えてもらっています」と微笑む碓本さん。現在、2号店の出店計画も任

人に対する感謝の気持ちを大切にしながら、2号店の出店を目指す

順風満帆にみえる碓本さんだが、以前、2号店として出したお好み焼き店を撤退した経験がある。当時、碓本さんが一人で2つの店舗を行き来し、各店舗の運営に集中できなくなったことが、撤退の原因のひとつだ。しかしその経験により、碓本さんの人に対する感謝の気持ちは一層強くなったという。

「撤退のときも従業員は辞めずについてきて

● Profile

イカリ食品株式会社

代表取締役 碓本 拓三 (いかりもと たくぞう)

所在地 兵庫県神戸市長田区若松町5-2-1アスタプラザファースト114

創業 2004年

従業員数 7人(うちパート・アルバイト5人)



代表取締役 碓本 拓三さん

株式会社INVINCIBLE

◎美容業



「ワタシ史上最高のキレイが見つかる」を理念に掲げるトータルビューティーサロン

株式会社INVINCIBLEが運営する大阪市内の3店舗の美容室は、いずれも20代後半から30代の働く女性が多くリピートする人気店であり、「ワタシ史上最高のキレイが見つかる」を理念に掲げるトータルビューティーサロンである。開業以来、年々収益を上げ続けている背景には、人を育てることを重視した人事制度の整備や目標管理の徹底などの施策があり、2023年までに、現在の4倍の規模まで成長させるべく経営計画を推進している。

開業当初からお客様と従業員に向けたクレド（志、信条、約束）を掲げる

同社を経営する井上さんは、高校在学中から美容業界に興味を持っていたが、親の希望から美容の専門学校には進学せず、全く別の業種に就職した。しかし美容師への夢を捨てきれなかった井上さんは、3年間の勤務で学資を貯め、通信教育を受けながら美容室で働くことを決めた。東京や大阪の美容室で働きながら美容師の免許を取得し、美容室経営のノウハウを実地で学び続け、店長を任されるまでにキャリアを積んだ。

自分の店を開業するのに十分経験を積めたと

感じた井上さんは、29歳になった2009年、大阪市の京橋に1店舗目をオープンさせた。従業員2名を抱えてのスタートであったが、「ワタシ史上最高のキレイが見つかるトータルビューティーサロン」というお客様に対する理念と、「人が生きる路をつくる」という従業員に対する理念を掲げたクレド（志、信条、約束）を定めた。

お客様の予約時間や施術の時間配分について効率的な運用を心掛け、オープン当初から順調に売上と利益を伸ばした。開業2年後の2011年に2店舗目を出店する際に法人化し、株式会社INVINCIBLEを設立。その後2015年には3店舗目を出店し、現在では26名を雇用する企業に成長した。

終身雇用するための制度整備と企業風土作りを目指す

「独立当初から、将来的には店舗を増やし、

多くの従業員たちが働き続けたいと感じる職場環境を作りたいと考えていました」と井上さんは当時を振り返る。

「美容業界は転職率も高く、また職人志向の

教育カリキュラムの整備や幹部人材の育成により 企業を成長に導く



風土があるからこそ、企業として人材の確保、定着、育成などの人事的な施策を講じることが重要だと考えています」と語る井上さん。同社では、美容室としてはめずらしい終身雇用の実現に向け、人材が定着し成長するための福利厚生や研修制度の充実に努めてきた。そのため、これまでの離職者は独立した1名と、個人のやむを得ない事情で退職した2名だけと離職率は非常に低いという。

また新卒や経験の浅いアシスタントを採用し、育成することで会社を大きくしてきた同社は人材育成にも注力している。入社後3年間の教育カリキュラムを組んでおり、教育責任者などの指導者を任命している。指導者によって差が生まれまいよう、説明の仕方や評価の方法な

どもすべて細かく文書で定めている。

さらにブラザー／シスターと呼ぶ、先輩がすぐ下の後輩の相談相手となる制度を導入し、先輩後輩間で面談する機会を多く設けるようにした。ブラザー／シスターとなる先輩に求められるのは「常に情熱を発信すること」、「相手の話を傾聴しようとする事」、「答えを示すのではなく何でも相談できる相手であろうとすること」であり、これら3つを順守することが規定されている。これにより相談する後輩が成長するだけでなく、相談される側の先輩社員の指導能力が大きく向上したという。

幹部人材の育成が企業の成長のカギ

前述の通り、開業以来、常に人材育成を重視してきた井上さんであったが、3店舗目の出店を構想する頃から、特に幹部人材の育成の重要性を感じるようになったという。

「1店舗、2店舗であれば、なんとか自分一人でも目が届きます。しかし、3店舗となるとさらに従業員も増え、自分一人が全員に目を配ることは難しい状況が生まれてしまいました。そこで会社の中核となる幹部人材を育てることに取り組み始めたのです」と語る井上さん。

店長たちを束ねるディレクターという役職を設けるとともに、店舗横断的な技術責任者を任命するなど、役割を明確にした。また社員の目線合わせを徹底するために会議数を増やし、店舗ミーティングや全体ミーティングのほか、幹部ミーティング、スタイリストミーティング、ケアリストミーティングなどを設けた。その結果、現在では幹部人材の意識が変わり、経営的な視点で会議を運営し、売上や集客などの目標管理とそのPDCAを円滑に回せるようになった。全従業員の啓発と売上の向上にも奏功しているという。

2023年までに100名規模まで拡大することを目指す

同社では現在、育児中の従業員3名が短時間勤務制度を利用している。「短時間であっても、仕事と育児を両立する従業員が活躍している姿

は、女性が働きやすい魅力的な職場として採用にも役立っています」と井上さんは微笑む。

同社の計画では、2023年までに100名規模まで拡大し、多店舗展開することを目指している。人を育て、その人材がいつまでも働き続けるような魅力的な職場を創造する井上さんの挑戦は続く。

● Profile

株式会社INVINCIBLE

代表取締役 井上 光治 (いのうえ こうじ)

所在地 大阪府大阪市都島区東野田町1-14-1

創業 2009年

従業員数 26人(うちパート・アルバイト0人)



代表取締役 井上 光治さん

有限会社喜怒哀楽

◎飲食店



業態転換を成功させたカギは従業員の育成

近年、伝統的な寿司店を取り巻く環境は、回転寿司など新しい業態がでてきたこともあり厳しさを増しているという。その中、伝統的な寿司店であった喜怒哀楽は、寿司を含めた総合和食料理店に業態転換した。その際、他店との差別化のポイントはサービスの充実であり、そのサービスの源泉は従業員の質にあると考え、従業員が自ら問題を発見し解決するクセをつけるため意識改革を徹底。あわせて、従業員が自由に意見を発信できる場を作り、それを店舗運営に取り入れることで他店との差別化を実現している。

事業承継を機に総合和食料理店へ業態転換

喜怒哀楽は、岡山駅から15分ほど歩いた住宅地にある。難波さんの父親が寿司店として開業したが、回転寿司チェーンの進出などで経営環境は厳しさを増した。難波さんが事業を引き継いだのはちょうどその時で、4～5年ほどは

苦勞の連続だったという。その中、難波さんは、従来の寿司店より顧客層を広げたいと、チェーン店などが得意とする価格やエンターテインメント性といった所ではなく、きめ細やかな接客サービスを強みとする総合和食料理店なら生き残っていけるのではないかと考え、ドライブスルーや仕出弁当などのサービスを拡充し業態転換を断行した。

自発的に問題を発見し、解決する従業員を育てる

難波さんは、きめ細やかな接客サービスを実現するため、従業員の意識改革に取り組む必要があると感じたという。まず、接客、ホール、調理、洗い場など各係に上下関係はなく、全員が会社にとって大事な役割を担っているという意

識付けを徹底。それぞれの仕事に責任を持たせ、問題点とその解決方法を自ら考えさせるクセをつけ、サービスの質の向上を図った。例えば、従業員が持ち回りで講師となる勉強会を開始。問題発見に至る経緯やその解決方法を共有し、従業員同士が切磋琢磨できるようにした。

同社には、昔ながらの厳しい上下関係からたたき上げた職人もおり、そういった従業員から

従業員の意識改革を徹底し、 業態転換に成功

は「上下関係がない」という部分等で否定的な意見も出たとのこと。それに対し難波さんは、考え方を尊重した上で、今後会社が生き残っていくためには必要な考え方であることを粘り強く説明。「経営者が従業員の意見を聞かずに何かをしようとしてもわだかまりが残り、結局は上手くいかないのではないのでしょうか。全ての意見を聞くことは難しいですが、意見を傾聴し本音での話をするのが大事だと思います。この姿勢を続けることで、最終的に理解を得るこ

とができました」と難波さんは語る。

また、「経費削減委員会」や「清掃委員会」など、特定の目標に向けて立ち上げていた委員会組織の活動については、より自発性を育てるため、同年代の従業員同士が自由に話し合う場とした。担当する業務が異なるが、意見の言いやすい同年代が集まることで風通しの良い場となり、アレルギーに対応したお子様向けメニュー、おむつ交換台を設置した授乳室など、建設的な意見や要望も出てくるようになったという。

更なる業態転換も視野に入れて 従業員とともに進む

難波さんは、今後さらにチェーン店等との競争が激化することを見越して、ドライブスルーや仕出し弁当での経験を活かし、製造工場を持って料理の配達をメインに経営できる業態へ変

わっていくことも視野に入れている。「やはり自社にとっての財産は従業員。たとえ今のような業態での商売が難しくなっても、ずっと雇用していきたいです」と難波さんは語る。難波さんの挑戦に従業員がついてきたのも、従業員との間に相思相愛の信頼関係が出来上がっているからかもしれない。



● Profile

有限会社喜怒哀楽

代表取締役 難波 孝行 (なんば たかゆき)

所在地 岡山県岡山市北区下伊福2-9-21

創業 1975年

従業員数 30人(うちパート・アルバイト10人)



代表取締役 難波 孝行さん

株式会社さむらい

◎飲食店



人材育成に注力し、味とサービスを追求

1974年にオープンした「日本料理さむらい」は、広島県福山市にある人気の日本料理店である。従業員を育成するための投資を惜しまず、東京、京都、大阪の名店にもひけをとらない料理とサービスを追求している。またホームページを通じてシンプルで高級感のあるイメージを情報発信することで、県外からの観光客やビジネス客も増え、外国人の接待などでも利用されるようになってきている。

四季折々の情緒を味わえる こだわりのサービスを提供

代表取締役社長の有田さんは、1974年、広島県福山市に「日本料理さむらい」を開業。味と接客サービスだけでなく、建物や調度品にも妥協を許さず、格式の高い日本料理店としての地位を築いてきた。現在、17名の正社員と18

名のパートを雇用し、日本料理店のほか海鮮居酒屋も経営している。

「日本料理さむらい」では、四季折々の情緒をお客様に味わってもらえるよう、食材だけでなく、食器や個室の調度品、女性従業員の着物まで、季節に合わせたものを用意するなどこだわりのサービスを提供している。

学ぶ機会を多く与え、 一流店の味とサービスを体験させる

有田さんの人事採用・育成方針は、腕の良い板前を中途採用するといったものではなく、大学や専門学校の卒業生を新卒採用し、料理人を一から育てるといったものである。新卒者は日々の業務の中で、先輩たちの姿をみながら、調理師としての技術・技能を少しずつ習得していくが、その指導には有田さん自らがあたることも多い。また料理人としてだけでなく、社会人としての知識や見識を身につけることも重要で

あると考え、人材コンサルタント会社や金融機関が開催する研修会などにも従業員を参加させている。

さらに調理師には、新たな料理方法や技術を学ばせるために、県内や県外の有名料理店で働く機会を与えている。「この味を学ぶべきと感じたお店があれば、その店のオーナーに頼み込んで、うちの従業員をひと月程度働かせてもらいます。こうすることで自分の店だけでは身につかない技術や味を学ぶことができ、料理人として大きく成長するのです」と有田さんは語る。

また接客を担う女性パート従業員にも、茶道

質の高い味とサービスを提供するために、人材育成の投資を惜しまない



とはいえ、年に数回も一流の料理店に従業員を連れていくコストは小さくないのではないかと尋ねると「実践的な学びの機会を増やすと、自ずと従業員は育ちます。たとえ多少コストが嵩んだとしても、従業員のレベルアップは料理の味や接客サービスの質の向上につながり、結果として顧客満足とリピート率を高めるのです。人材育成への投資は惜しんじゃいけません」と有田さんは笑顔だ。

の師範から作法や所作の指導を受けさせたり、近隣で評判の良い料理店を訪れ、サービスを体験させたりするなど、サービスを学ぶ機会を用意している。このような環境によって、たとえパートであっても、調理師と同様に、プロとしての自覚が生まれるのだという。

このようにOJT、OffJTに熱心な会社であるが、これ以外にも年に数回、京都や大阪、さらには東京の名店にパートを含む全従業員を連れて行っている。これは一流店の味やサービスを実際に体験させることで、調理師には調理師としての、接客係には接客係としての高い目標を持ってもらうためである。

ICTによる情報発信で集客増を目指す

日本料理さむらいのホームページでは、細かいメニューの情報を記載せず、懐石料理のコース、冠婚葬祭向けのコース、そして雅趣に富んだ個室の写真が紹介されている。もともと情報発信が重要であると考えていた会社では、インターネットでの情報発信に早くから取り組んでいたが、数年前に現在の高級感が漂うシンプルなホームページにリニューアルしたことで、冠婚葬祭や県外からの商用利用の予約も増え、特

に外国人の接待に使われるケースも多くなったという。

「風雅な日本料亭の内装や日本らしさを感じる調度品、また季節によって着物を変える趣向が外国人にうけるのでは」と有田さんは微笑む。

また従来の、高級料亭のイメージを守るためにグルメサイトを活用しなかったが、客層を広げるためにと試しに登録したところ、ぐるなびや食べログ、ホットペッパーグルメから、若い観光客の予約が入るようになった。飲食店の経営にとって、情報発信が重要であることを再認識したという。

育成した人材の独立を支援し、「さむらい」の味と魅力を普及

40年以上にわたって店と従業員を育ててきた有田さんであるが、「年齢にはかなわない」と、長年同店で共に働いてきた娘婿に社長職を譲ることを決めている。

今後はこれまでと異なる立場から従業員を育

てることになるが、独立を希望する従業員がいれば、店舗候補地選定から実際の店舗づくり、その地域で好まれる味の研究、メニューや価格設定、従業員の確保・育成方法など、飲食店経営に関わる全てのノウハウを伝授し、さらに経済的にも支援することで、「さむらい」の味と魅力を広く普及していきたいと考えている。

● Profile

株式会社さむらい

代表取締役社長 有田 昌吾 (ありた しょうご)

所在地 広島県福山市光南町3-3-24

創業 1974年

従業員数 35人(うちパート・アルバイト18人)



代表取締役社長 有田 昌吾さん

株式会社マルブン

◎飲食店

ICTの活用や新しい取引手法に挑戦する
地元のレストラン

株式会社マルブンは創業90年を超える企業で、愛媛県内で洋食、イタリアンを中心に8店舗の飲食店を経営している。顧客、従業員、取引農家など、同社に関わるすべての人を幸せにすることを経営理念とし、ICTの活用による顧客満足度の向上や全従業員が参加できる研修制度の導入、良い食材を確保するための農家との信頼関係作りなどを実践している。

四代目の現社長が多店舗展開を
手掛ける

同社の原点は、1923年、愛媛県西条市の無人駅の前に作られた小さな食堂だ。現在は、地元の新鮮食材を使った料理と、食堂時代から続く気取らないサービスが人気のレストランを8店舗経営している。

多店舗展開を手掛けたのが、四代目で現代表取締役の眞鍋さんだ。ピッツァの世界大会で入賞するほどの腕を持つ眞鍋さんだが、「私は料理よりも経営に関心があるんです」と語る。37歳で代表取締役に就任して以来、経営セミナーなどに積極的に参加するなどして、自身の経営力を高めてきた。

自ら考え行動する従業員を育成し
経営を強化

同社には、正社員19名、パート・アルバイト従業員86名が在籍している。定着率は高く、この2年間、正社員の離職者はいない。「仕事を通して、自分自身が成長し、人の役に立っていることが実感できる環境だからでしょう」と眞鍋さんは微笑む。

従業員が自ら学び成長できるよう、主体性と創造性をテーマにした独自の研修メニューを用意。研修はパート・アルバイトを含む全従業員が対象であり、自らの意思で研修を受講することができる。たとえば、著名な経営者の対談な

どが掲載された月刊誌とワークシートを配布し、それらを教材として、自社の経営方針や理念と具体的な行動について考えてもらう。「自分ならどうするか、という主体的な行動を促す問いかけをすることが大事です。数年前から導入したこの研修を通じて、確実に現場改善力が上がっていると感じています」と眞鍋さん。主体的に現場を改善することができる従業員を増やすことで、経営の強化につなげているのだ。

研修を導入してから、特に20代、30代の店長の成長は著しく、新しいことに取り組むときのスピード感が違うという。眞鍋さんは、「昨年、給料を一律5.6%上げました。アベノミクスで給料上げてと言われましたから（笑）。利



益が出たら、ではなく先に上げてしまうんです。店長たちは、給料が上がった分、会社に貢献しなければと考えるはずですから」と言う。同社の店長は自分の判断で、さまざまな企画を立て実行するため、ケーキバイキング、ピッツァ教

室などのフェアやイベントが日々開催されている。昨年は給料を上げた影響で、一時的に利益は下がったが、この半期でその数字は盛り返しており、眞鍋さんは、店長たちの成長が会社の成長につながっていることを実感している。

飲食店事業を展開
事業に関わるすべての人を幸せにするという経営理念で

ICTを活用した顧客とのコミュニケーションでニーズを把握、顧客満足度アップにつなげる

また、ICT活用に早くから取り組み、2002年から顧客が携帯電話などを使って会員登録できる「お客様情報カード」システムを導入した。顧客が住所などの基本情報を携帯電話やスマートフォンなどで入力し、送信・登録すると、来店時に会員3か月目のお祝いや誕生日プレゼントなどがもらえる仕組みだ。現在では、その会員数は2万人に達する。当初はPR促進のため

のツールとして導入したのだが、顧客から直接要望が届くことも多いという。たとえば化粧室のティッシュペーパーの置場の変更や、手で持ちやすいコーヒーカップの導入などは、同システムを通して得た要望を受けて改善したものである。要望を伝えてくれた顧客には、眞鍋さんが直接返事を送っている。また、顧客と眞鍋さんとのやりとりは、店長を通じて全従業員に共有されるため、各要望への対応がスピーディーになり、それが顧客満足度の向上につながっていると眞鍋さんは考えている。

地元農家とWIN-WINの関係を構築

同社では、野菜、卵、チーズなどの食材を、県内を中心とした40軒の農家から仕入れている。それらは、2002年から、眞鍋さん自身が200軒以上の生産者を回り、探し出した取引先である。そのため、どの農家の食材も手間暇かけて作られており、味も鮮度も抜群だ。眞鍋さんは、その商品を一切、値切らず言い値で買う。「みなさん、信頼関係を第一に考えてくれます。たとえば、長雨などで一時的に市場価格が上がっても、これまでの信頼関係に基づき、以前と同じ価格

で販売してくれるのです」と眞鍋さんは語る。

また同社では「契約農家」という言葉を使わない。契約というと、農家は不作でも決められた数量を確保して納めることを求められ、一方で同社には売れなくても買い取る義務が生じるイメージがあるからだ。「どちらかが無理をしなければ成り立たない関係はおかしいですよ。たとえば長雨で収穫できない食材があったとしても、それをメニューから外せばいいだけです」と眞鍋さん。数字で縛るのでなく、WIN-WINの関係を築くことが、結果として、安心・安全の地元食材を安定的に仕入れることに結びついているという。

多様な人材が自らの能力を発揮できる環境を整備

株式会社マルブンに関わるすべての人を幸せにすること。それが眞鍋さんが会社を経営する目的である。最近では、障害者雇用にも取り組み

始めるなど、多様な人材が自らの能力を発揮できる環境をさらに整備していきたいと考えている。

経営者のゆるぎない理念が、従業員の成長を促し、地域とともに好循環を生み出す原動力となっている。

● Profile

株式会社マルブン

代表取締役 眞鍋 明 (まなべ あきら)

所在地 愛媛県西条市小松町新屋敷甲407-1

創業 1923年

従業員数 105人(うちパート・アルバイト86人)



代表取締役 眞鍋 明さん

インバウンド対応

女性活躍

少子・高齢化対応

ICTの活用

従業員定着・育成

新商品・新サービスの開発

地域等連携

有限会社オハラ

◎ 喫茶店



より良いコーヒーの提供に力を注ぐ

1978年創業のオハラは、徳島県内に「徳島コーヒーワークス」というカフェを3店舗運営している。17年前から海外に直接赴いてはコーヒーを買い付け、徹底的にこだわったコーヒーを提供する店として県内外から注目を浴びている。より良いコーヒーの提供のため従業員の育成に力を入れており、月1回の外部専門家によるセミナーや、海外へのカップングツアー（現地でコーヒーの品質を評価したり、収穫を体験したりするツアー）などにも積極的に参加している。

趣の異なる3つの店舗を展開

「徳島コーヒーワークス」は徳島県内に3つ、それぞれ特徴の異なる店舗を展開している。コーヒーと料理が楽しめる山城店（山城市）、代表取締役の小原さんの出身地にあり、ギャラリースペースを有するこのぶ店（阿南市）、そして2015年には焙煎体験や勉強会などを行う交

流型の店舗であるLabo（徳島市）をオープンした。

他の2店舗と趣旨が異なるLaboは、お客様との距離をより身近にし、お客様とともにコーヒーの魅力を体験し考えることをコンセプトとしている。「徳島はコーヒー文化が浸透していて、店をコミュニケーションの場として利用することが多い。こうした土地柄ならではの新しい店舗をオープンさせたかった」と小原さんは語る。

職人意識の高い従業員を揃え、自発的なメニュー提案を積極採用

従業員は33名いるが、内訳は女性が21名、男性が12名で、皆、職人意識は高い。「同じレベルに留まるのではなく、常に自分のできることを探して行ってほしい」という小原さんの方針のもと、新メニューの提案だけでなくセミナーや勉強会への参加なども従業員が自発的に行っている。コーヒーマイスターの資格を持つ従業員が7名いるが、さらにその上のQグレーダ

ーという専門的的技能者としてコーヒーの評価ができる世界的な資格を取得している従業員もいる。

これだけの資格を持つ従業員を複数抱えているというのは非常に稀なことであり、給与も徳島県における平均的な賃金に比べると高く設定しているとのこと。

小原さんは従業員の自発性を引き出す環境作りが重要であると考え、従業員からの新メニューの提案やアイデアを積極的に採用している。

従業員の自発性を引き出すことで コーヒーのプロフェッショナルを育成する



けて構わないという裁量権を与えている。自らカップングして選定したコーヒーを実際に店舗で出すという経験は、従業員のモチベーションに良い影響を与える。さらに、自らの体験を交えながら、お客様に直接そのコーヒーの良さを伝えることができるため、提供するサービスの質は自ずと向上するという。

一人そういった従業員が生まれると、当然他の従業員から「自分にも行かせてほしい」という声があがるため、自然と全従業員の職人意識が高まっていく。

コーヒーに限らず料理においても従業員のアイデアや食材の提案を受け入れ、採用することも多く、従業員の提案から、近年ではピザ釜を導入した実績もある。

「独立する従業員もいるが、多くがまだまだこの店で修行したいと考えてくれていることで、高い定着率が保てているのではないかと小原さんは推察する。

ってくれているお店などに赴いてのコーヒー教室の開催にも取り組んでいる。今後もコーヒーの魅力の奥深さや自分で焙煎する楽しさをより多くの人に伝えられるよう、高い意識と技能を持つ従業員の育成に注力していきたいと考えている。

裁量権を与え、従業員の自発性を引き出す

従業員の高い職人意識の裏には、パイオニアとしての小原さんの経験が大きく反映されている。開業当時は今と違って情報が全くない時代であり、コーヒーの知識や技術は自らの足と経験で身につけていったそうだ。「今度はそれをお客様にも伝えたいし、これから(コーヒーを)学ぶ方にも刺激を与えたい」と語る小原さんは、県内外からあらゆるコーヒーの専門家を招いてセミナーを開催することで、業界のトップランナーと触れ合う機会を作っている。

また、県内外で行われる勉強会やカップングセミナー(コーヒーの評価の仕方などを学ぶセミナー)などの情報も提供している。従業員たちもはじめは小原さんからこうした情報を受け取って自らの技術を高めていくわけだが、徐々に自ら情報を探して各種セミナーなどに参加するようになっていくという。当然従業員間での情報の共有や交換も頻繁に行われている。

従業員に自発性の発揮を促すため、来季のコーヒーのサンプルが入ってきた際には、実際に店に出すコーヒーを従業員に選ばせることもある。

さらに、商社主催の海外へのカップングツアーに参加する従業員に、現地でカップングして気に入ったものがあればこの額までなら買い付

より多くの人にコーヒーの魅力を伝えるために

現在、コーヒーの魅力を伝えるために、Laboにおける焙煎体験のほかにも、さまざまな自治体や「徳島コーヒーワークス」の豆を使

● Profile

有限会社オハラ

代表取締役社長 小原 博(おはら ひろし)

所在地 徳島県徳島市山城西1-7

創業 1978年

従業員数 33人(うちパート・アルバイト14人)



代表取締役社長 小原 博さん

有限会社五郎俱樂部

◎理容業・美容業



宮崎県宮崎市



5S運動や多面評価制度を導入し、従業員育成に注力する理美容室

有限会社五郎俱樂部は、宮崎市内に理美容室を3店舗運営するほか、ブライダル事業や出張理容サービス事業などを展開している。在籍する20名の従業員の定着率は高く、約半数が勤続10年以上である。経営理念の共有や5S運動を徹底するとともに、多面評価制度を導入することによって、技術職としてだけでなく、会社員としての役割と責任を自覚させ、一人ひとりの成長を促している。

一人ひとりに対する丁寧な対応が 高いリピート率につながる

1976年創業の有限会社五郎俱樂部が経営する3つの理美容室は、宮崎市内でいずれもお客様のリピート率が高い人気の店である。初めて訪れるお客様には、髪質の分析やカットやスタイリング後のイメージ、所要時間など、十分な

時間をかけてカウンセリングを行い、一人ひとりに対する丁寧な対応が評判を呼んでいる。

いずれの店も内外装は清潔感と高級感のあるスタイリッシュな店構えであるが、客層は若年層だけでなく、長年の常連であるシニアのお客様も多く、来店することが困難になったお客様には、自宅や入所している施設などに赴いて理美容サービスを提供している。

5S運動とPDCAサイクルで 従業員の自主性を引き出す

同社の代表取締役の野口さんは2代目の若手経営者であるが、就任以来、最も注力してきたのは若手の人材育成だという。

理美容業界の人材育成の基本は技術力の向上であることは言うまでもない。しかし技術やキャリアとは関係なく、職場全体に好影響を与え活躍する人材が育つ会社をつくりたいと野口さんは考えた。そこで入社後間もない若手従業員を各店舗の責任者に任命し、基本的な5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）運動を徹底させる

ことにした。するとその若手従業員たちは、店内の環境や接客に対して責任を持つことによって、先輩たちの指示を待つばかりでなく、自ら何をすべきであるかを考え行動するようになったのである。

さらに、毎週のミーティングでは5S運動の達成を振り返り、次週に向けて改善計画を立てるなど、いわゆるPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを回すようにした。その結果、従業員全員に「常に自主的に行動する姿勢」が備わり、一人ひとりが自分の短所に気付き、それを改善し、長所を生かして働くようになったという。

徹底した人材育成により、サービスの上と顧客からの信頼強化を実現する理美容室



まり、色々な考え方で社員が育ってしまい、ほかの従業員に対して横柄になるなど人間関係の悪化を招くこともありましたが、この評価制度を導入してから、人間関係の問題も少なくなりました。従業員同士でも細かな気配りをするようになり、言葉遣いも丁寧になるなど、従業員全員の働く姿勢が大きく変化したと感じています」と野口さんは振り返る。

なお同制度においては「誠実・感謝・素直・謙虚・前向き・夢・挑戦」という同社が定める「価値観」を評価の軸に定めており、価値観の共有の徹底化も図っている。

ブランディングの手段として活用すべき」と同業の知人に言われた野口さん。すぐに大手予約サイトを試してみることにしたという。結果的に予約サイトの活用で多くの新規顧客が増えた現在、野口さんは当時を振り返って「自分の思い込みで決めつけず、時代のトレンドに合った柔軟な対応が大事であることを改めて感じました」と苦笑する。

開始する予定だという。「育児や仕事に忙しい毎日を送る女性に対して、短時間でキレイになれる、かつリフレッシュできる場を提供したいのです」と語る野口さん。

働きやすい職場の整備と徹底した人材育成によって成長した従業員の存在が、同社のサービス品質を向上させ、顧客からの信頼をますます強固なものにしていく。

多面評価制度の導入が職場環境の改善につながる

「理美容の仕事は基本的に技術職なので、従業員同士でも、技術面だけを意識した師弟関係になってしまいがちです。しかし、技術者としてだけではなく、従業員一人ひとりが会社員としてそれぞれの役割や責任を意識することで、主体的に力を発揮できる環境を整えたいのです」そう語る野口さんは、近年、役職や就業年数に関わらず、従業員同士が互いに人事評価を行う多面評価制度を導入した。それぞれ互いの評価者は非公開とし、一人の従業員に対して役職や立場に関わらず複数人が評価を行うことで、比較的偏りの少ない公平な評価ができるよう配慮している。

「今までは技術力やお客様評価を優先するあ

トレンドに合った柔軟な対応で新規顧客を獲得

従来リピート客が多かった同社は、予約サイトやクーポンサイトを利用すると安売りのイメージが付いてしまうと考え、自社のWebサイトのみで情報発信をしてきた。しかし「予約サイトなどはより多くの潜在顧客に魅力を伝える

それぞれのライフスタイルに合わせた働きやすい職場を整備

同社は今後、従業員数を2倍にすることを目指している。従業員数を増やすことで、個々人の負担を減らし、それぞれのライフスタイルに合わせた働きやすい職場環境を作りたいと野口さんは考えているのだ。

また新たにフェイシャルエステのサービスも

● Profile

有限会社五郎倶楽部

代表取締役 野口 大五郎 (のぐち だいごろう)

所在地 宮崎県宮崎市新別府町前浜1401-57

創業 1976年

従業員数 20人(うちパート・アルバイト3人)



代表取締役 野口 大五郎さん

有限会社丸観商店

◎ 喫茶店



地元企業と連携して新商品を開発、 情報発信にも力を入れる

北海道の北部にカフェとショップを構えるShop's Garden 千花^{せんか}は、2015年から地元の名産品であるもち米を使ったベーグルの販売を開始。その後間もなくバイオ関連企業と連携し、消費者の健康ニーズに着目した乳酸菌入りもち米入りベーグルを開発した。2016年1月には東京都内の商業施設において、乳酸菌入りもち米入りベーグルの試作品をテスト販売し、好評を博した。

また、2016年3月にはホームページのリニューアルを行い、木のぬくもりを感じることでできる同店の雰囲気を伝えるために、写真だけでなくYouTubeを活用して店の紹介映像を流すなど、お客様への情報発信にも力を入れている。

地元ならではの食材が楽しめる 心温まるカフェ

北海道北部の名寄市にある日進駅から徒歩5分に立地する、有限会社丸観商店が運営するShop's Garden 千花^{せんか}は、その土地ならではの食材が楽しめるカフェだ。同社はもともと小売業を営んでいたが、代表取締役の相原さんは2010年に念願だったカフェを文字通り“自作”した。チェーンソーの扱い方から学び、木の伐採や組立て、暖炉周りのレンガ積みなど、完成までをほぼ一人で行ったという。完成したカフェは、相原さんの思いのこもった温かみのある店になった。

名寄市は冬場はマイナス30℃近くまで下がり、夏場は30℃を超えるという寒暖差の激しい土地で、新鮮な野菜やもち米の産地として知られている。相原さんはそういった地元の名産品を使った料理を、お客様に楽しんでほしいという思いからShop's Garden 千花^{せんか}をつくった。

隣接するショップでは、ソフトクリームやプリン、蝦夷シカの肉を使ったハンバーガー、そしてもち米入りベーグルなどを販売している。牛乳やバターを使わず一度炊いたもち米を練り込んだベーグルは、その特性を生かしたもっちりとした食感が好評を博し、カフェだけでなく道の駅などでも販売しているという。

地元企業とのコラボレーションで 生まれた乳酸菌入りもち米入りベーグル

常に新たな商品づくりに取り組んできた相原

さんは、2015年末に北海道の“モノづくり”企業が集まるイベントに参加した。そこに同じく参加していたバイオ関連企業の話を知っているうちに、その企業の技術を用いることで、これ

名産品であるもち米を使い 地元企業と連携して新商品を開発



酸菌は熱に弱いという特性があるため、試作を重ねては乳酸菌の個数を計測するという工程を繰り返し行った。さまざまな方法を試した結果、乳酸菌入りもち米入りベーグルの試作品ができ、そのコンセプトや味は試食した人たちから大変好評であったという。現在も改良を重ねているが、コラボレーションプロジェクトから次なる新商品を生み出す計画もあるという。

までにない新しい商品を開発できるのではないかとひらめいた。そして、新商品の共同開発をその企業に提案し、地元企業同士のコラボレーションプロジェクトを立ち上げた。同プロジェクトでは、昔から健康に良いと注目されている乳酸菌を、バイオ関連企業の技術を生かしてもち米入りベーグルに取り入れて、乳酸菌入りもち米入りベーグルとして商品化することを目指した。「ベーグルを好んで食べる消費者の方にとっては、乳酸菌を手軽に摂取することができるようになり、健康的な生活の維持につながります」と相原さんは語る。

とはいえ新商品の開発は簡単ではない。乳

ホームページをリニューアルし、 お客様への情報発信を強化

道の駅での商品販売のみで売上が前年度比30%増を達成した同店は、製造の注文をこなすため、2016年冬季に一時的にカフェ営業を休業せざるを得なかった。カフェ営業と小売りを両立させるためには、商品の製造工程の効率化を図り、人手不足を解消する必要があった。相原さんは、ベーグル生産能力向上のための機械を導入することを決め、カフェ営業を再開するための環境を整えた。

そして、2016年4月にカフェ営業を再開。その際、同店の魅力を最大限発信することができるよう、お客様への情報発信強化としてホームページのリニューアルも行った。具体的には、温かみのある店の雰囲気が伝わるようなデザインにし、おすすめのカフェメニューや商品はすべて写真付きで掲載。また、写真だけでなく、YouTubeを活用して、ベーグルやプリンなどを作っている様子をまじえた店の紹介映像を掲載するなど、「Shop's Garden ^{せんか}千花に行ってみよう」と思わせるような工夫を随所に取り入れた。

今後は人材確保と ヘルシー Doの取得がテーマ

今後のもっとも大きな課題は従業員の確保である。売切れになることもあるほど人気のベーグルであるが、実際に売り切れてしまったら、カフェやショップに来店したお客様に残念な思いをさせることになってしまう。「今後は従業員を増やすことで、品質を落とさずに生産能力

を向上させ、より多くのお客様においしいものを提供していきたい」と語る相原さん。加えて、北海道食品機能性表示制度「ヘルシー Do」（「健康でいられる体づくりに関する科学的な研究」が行われた製品に対し、北海道が認定する制度）を取得することも目指しているという。

地元の名産品を独創的なアイデアで人気商品に変えていく相原さんの挑戦は今後も続く。

● Profile

有限会社丸観商店

代表取締役 相原 誠（あいはら まこと）

所在地 北海道名寄市東四条北一丁目1-3

創業 1984年

従業員数 6人（うちパート・アルバイト4人）



代表取締役 相原 誠さん

有限会社あぐら亭

◎ 飲食店



神奈川県横浜市



女性客や若いカップル客も訪れるすっぽん料理店

一般的には男性客が大半を占め、滋養強壮に効果のある高級料理というイメージのあるすっぽん。しかし有限会社あぐら亭では、「すっぽんは美容に良い」という事実をもとに、SNSやブログを通じて新たな魅力を発信。また、すっぽんに縁がなかった人にも気軽に足を運んでもらえるよう、リーズナブルな価格のコースメニューを用意。これらの取組みにより、近年では、女性客や若いカップル客が多く訪れるようになり、年々顧客層は広がっている。

1980年に創業した、 地元で人気のすっぽん料理店

有限会社あぐら亭の代表である八木橋さんは1980年に、横浜の繁華街である野毛町にすっぽん料理店を創業した。店名の「あぐら亭」は、隣町で母親が経営していた割烹「阿具良」にちなんでいる。

「美容」の切り口で情報発信し、 新たな顧客層を開拓

あるとき、調理をする自分の手肌が常につやつやしていることから、「すっぽんが美容や美肌に効果があることを伝えられれば、女性の興味をひくのではないか」と八木橋さんは思いつく。おりしも、コラーゲンやアミノ酸が美容に

創業後、お客様は順調に増え続け、地元では有名なすっぽん料理店として繁盛するようになった。一般的にすっぽんは「滋養強壮」のイメージからか、当時、顧客のほとんどは中高年の男性であったという。そのため、八木橋さんは常々、より幅広い層の人たちにすっぽん料理の魅力伝えたいと考えていた。

良いとテレビや雑誌で取り上げられるようになった2000年頃である。八木橋さんは、「美容」の切り口ですっぽん料理をアピールするには今が絶好のタイミングだと考え、自社のホームページを立ち上げ、「コラーゲンやアミノ酸が豊富な料理」としてすっぽん料理を紹介することにした。

また、それまですっぽん料理に縁がなかった

すっぽんの新たな魅力を発信し、新しい顧客層の開拓に成功



のグループ客や若いカップル客などからの予約が入り始めた。新たな顧客層の開拓に成功した瞬間だ。

女性に紹介するために、価格設定も重要だと考えた八木橋さんは、一般的にはお酒代は別で10,000円以上かかるといわれるコースメニューを、飲み放題付きで8,000円（税込）という低価格に抑えた。「すっぽんが初めての人でも、試しに食べてみようと思ってもらえるリーズナブルな価格にしたかったんです」と八木橋さんは当時を振り返る。

新しい切り口での情報発信や手頃な価格設定が功を奏し、すっぽんを食べたことのない女性

SNSを活用した口コミ効果で女性客がさらに増加

同店を利用する女性客のほとんどは、実物のすっぽんを初めて見て大喜びして写真を撮影し、それをFacebookやLINEなどのSNSで公開することが多く、この反響は大きい。あぐら亭でもブログのほか、FacebookとLINEのアカウントを作成しているが、こまめな情報発信に取り組んだ結果、女性客の予約はさらに増加し、現在は、女性5～6名のグループ客の予約が週に2～3件は入るといふ。

「SNSの投稿写真を見ると、自分もすっぽんを食べてみたいと思うようです。女性客のSNSの口コミは、予想以上の宣伝効果となっていま

す」と八木橋さんは言う。

そのほかにも、あぐら亭ではすっぽんを使った化粧品開発に取り組んでいる。毎日の調理を通して手肌にもよいと実感していた八木橋さんは、化粧品メーカーに委託してすっぽんの油を配合した基礎化粧品、ソープ、ヘアケア製品などを開発し、店頭販売および同社ホームページでの通信販売を行っている。

「すっぽん料理を食べて体の中からきれいになり、すっぽんの化粧品を使って外からも美しくなってもらいたいと思っています」と語る八木橋さん。化粧品を買ったお客様は、効能の高さからリピーターになることが多く、それと同時に同店のリピーターにもなってくれるという。

進化するあぐら亭の味を次代につなぐ

「美容」の切り口ですっぽんの魅力をアピールしてきた同店であるが、料理のおいしさを追求するため、ウナギやフグなどの創作料理にも力を入れてきた。「常においしいものを追い求めていく姿勢がないと、お客様に飽きられてしまうのではないかと危機感をもちながら努力し

ています」と語る八木橋さん。

現在、一緒に厨房に立つ長男には日々技術を伝承しているが、ただ店の味を受け継ぐのではなく、自分独自のアイデアを盛り込みつつ、すっぽんのおいしさ、料理の味を追求してもらいたいと期待している。それこそがすっぽんの魅力、あぐら亭の魅力を次代につなぐことになる」と八木橋さんは考えている。

Profile

有限会社あぐら亭

代表 八木橋 国蔵（やぎはし くにぞう）

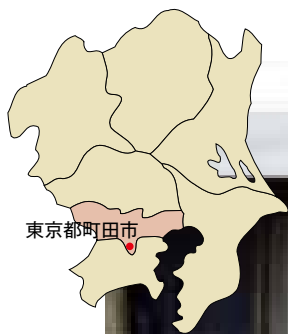
所在地 神奈川県横浜市中区野毛町1-12
創業 1980年
従業員数 3人（うちパート・アルバイト3人）



代表 八木橋 国蔵さん

クリーニング白洋軒

◎クリーニング業



フレームワークを駆使して自店を分析し、「強み」を見出す

クリーニング白洋軒の齊藤さんは、全国クリーニング生活衛生同業組合連合会中央青年部会に参加したことをきっかけに、商圏分析、商品分析、SWOT分析（自店の強み、弱み等）などで自店を分析。品物の洗いから仕上げまでの詳しい説明に加え、「顧客のライフスタイルに応じたきめ細かいサービスの提供」ができることが自店の強みとなることを見出し、これを徹底的に磨くことで新たな顧客層の開拓に成功している。

集配、手仕上げなどのサービスが地域住民の心をつかむ

創業40年のクリーニング白洋軒は、東京都・町田市にある家族3人で経営するクリーニング店である。同店は集配に力を入れており、取扱量の95%以上が顧客の自宅への集配によるものという。エリア内であれば集配は無料で夜間でも集配を受け付けている。

また、ふとん・じゅうたん等大物商品の他、

アウトドア商品の撥水加工まで自店の手仕上げで対応できる。アウトドア関連のクリーニングは、齊藤さん自身がサイクリングやバイクツーリングを行うなど、アウトドア好きということもあって始めたサービスとのこと。これらの充実したサービスにより比較的価格設定は高いものの、大手チェーンなども参入し競争が激化してくる中でも、長年に渡り地域住民に支持されている。

思い切った設備投資とサービスの充実で新たな顧客層を開拓

齊藤さんが目標としているのは、クリーニン

グ技術や品物の洗いから仕上げまでの詳しい説明はもちろんのこととして、「顧客のライフスタイルに応じたきめ細かいサービスの提供」を行うことだ。これは、今までの顧客層に加え、

自店の強みを徹底的に磨き、 新たな顧客層の開拓に成功



スするスタイリストの業務を開始。齊藤さん自身、もともとファッションに関心があり知識もあったが、それをより充実させサービスに反映させるため、ファッションの勉強をしたり、流行の服を幅広く購入したりしているという。これらの取組みにより、若い方や洋服にこだわりのある顧客が増加。今では、家庭洗濯の相談やファッションの相談が増えてきているという。

ファッションを重視する顧客にも当てはめることができるのではないかと齊藤さんは考えた。そこで、まずは第一印象となる外交用デリバリーカーをスタイリッシュな黄色い車に買い替えた。また、店舗もカフェをイメージしたおしゃれな外装にリニューアルするなどイメージを一新。この思い切った設備投資にあたっては、家族と何度も話し合い、時には思い通りにいかないこともあったという。「思い切ったイメージの転換は必ずしも成功するものではありません。その中でも、自分なりに考えた自店の強みを生かすための手段や将来像を考え抜き、しっかり伝えることができたため、最終的には心強い応援団になってもらえました」と齊藤さんは語る。

ハード面のイメージ転換に加え、ソフト面を合わせて充実させるため、顧客からのファッション・コーディネートに関する相談にアドバイ

小さな店だからこそできる サービスを考える

「今後は、今まで誰も考えなかったような新しいサービスが必要になってくるのではと強く感じています」と齊藤さんは語る。そのために、齊藤さんは他業種や地域の動きにアンテナを張

り、情報収集することに余念がない。また、新たなサービスの開発以外にも、受注の波をなくす戦略として、企業のユニフォームなどまとまった需要を取り込んでいくことも検討。将来的には一人でも運営できる態勢を構築したいと考えている。小さな店だからできることを目指し、新たな挑戦を続ける齊藤さんから目が離せない。

● Profile

クリーニング白洋軒

代表者 齊藤 雅敏 (さいとう まさとし)

所在地 東京都町田市森野2-25-1

創業 1976年

従業員数 3人



代表者 齊藤 雅敏さん

山本幸株式会社



多彩な娯楽施設を備えた人気のホテル

山本幸株式会社は、JR倉敷駅とJR岡山駅のほぼ中間地点で、日帰り入浴施設を備えたホテル「瀬戸大橋温泉ホテルやま幸」を運営している。バブル崩壊以降の厳しい経営環境の中で、天然温泉に加え、大衆演劇や囲碁などさまざまな娯楽を楽しみたい人々を惹き付け、宿泊客を増やしている。さらにカラオケ、ダンスホール、いけす料理店などを多角的に展開し、売上を伸ばしているという。

◎ 旅館業

経営の多角化で 厳しい時代を乗り越える

同社の創業は1954年。山本さんの祖父が、大阪で繊維の卸売業を開業したのが始まりで、倉敷市下庄に購入した土地で食事処を始めたのが、現在のやま幸の原点だ。山本さんは二代目社長の伯父を継いで2006年に代表取締役社長となった。

敷地内には、ホテルと併設した日帰り温泉のほか、いけす料理店、ダンスホールやカラオケなどがあり、来客数は多い日で1000人を超える。

飲食店が原点である同社だが、宿泊施設、入浴施設、娯楽施設を複合的に展開することで、時代を乗り越えてきた。「複合的な魅力ある施設を目指す努力をしなければ、きっとバブル崩壊後の時代を乗り越えられなかったでしょう」と山本さんは語る。

幅広い年齢層の顧客が長時間楽しめる 施設やサービスを提供

同社は、お客様に一日中楽しめるさまざまな娯楽アイテムを提供するという考えのもと、集客を続けてきた。顧客の中心は地元客で、平日の昼間は圧倒的にシニア層が多く、週末や連休

中は家族連れで賑わう。その幅広い年齢層の顧客に対し、入浴施設をはじめ、食事処や喫茶、お土産コーナーのほか、大衆演劇、囲碁クラブ、ダンスホールからカラオケ、マッサージ、エステなどさまざまな娯楽を提供する。団体の誘致にも積極的だ。老人会や町内会など、大小さまざまな団体客に対応できるよう、バスを7台稼

娯楽施設を備えた 地域の人たちから愛されるホテル



働させ、岡山县内ならどこへでも送迎に向かう。「日帰り温泉へ通うのは習慣性が高く、月1回、週1回、多い人は毎日という方がたくさんいらっしゃいます」と山本さんは言う。同社の場合もリピーター客は多い。「なるべく浮気されないように回数券を作るなどの工夫をしています。やはり居心地の良い場所を提供して、天

然温泉のある宿泊施設といったら一番にやま幸を思い出してもらいようにならねばと思っています」と山本さんは微笑む。

地域で一番の居心地を目指し、朝礼で従業員の「気付き力」を養う

同社の従業員は正社員30名、パート100名の合計130名だ。山本さんは、代表取締役社長に就任して以来、毎日、自ら朝礼を開催し続けている。シフト制の従業員も含め、全員が参加できるようにするため、1日5回行っているという。朝礼では「地域で一番の居心地を提供する」を唱和し、行動指針を確認する。また、日替わり

の朝礼当番が、短いスピーチをする。「当社の従業員の年齢層は幅広く、18歳から60歳代後半までいます。たとえば、18歳の女性従業員から、あのレストランのサービスが良かったなどという話を聞くことで、年配者も若い人の感性を学ぶことができます」と山本さんは言う。

顧客に居心地の良い空間や時間を提供するには、顧客が何を望んでいるかに「気付き力」がカギになる。山本さんは、従業員全員の気付きの場として、朝礼を続けているのだ。

さらなる集客のため 社長自らが先頭に立ちSNSを活用

「これまで多くの地元のお客様に愛されてきましたが、今後は、もっと多くのお客様に、楽しい旅行の思い出を提供できる施設でありたいと考えています」と山本さんは言う。同社では、今後さらに多くの新しいお客様を呼び込むべく、FacebookやLINEなどのSNSを使ったPRを始めており、山本さん自ら商工会の講習会に参加し、率先して取り組んでいる。

2月には山本さんが地域の「そうじゃ吉備路マラソン」に出場し「マラソン済んだら やま幸行こう！」と書かれたマントを身につけて走ったという。この日は、その様子が紹介されたFacebook画面をフロントで提示すれば、500

円で入浴ができる特典を付けた。「結果的にはこの特典を利用して入浴されたのは10名だけでしたが、走っているとき、地元の方がたくさん声をかけてくださいました」と山本さんは微笑む。この日のアクセス数は、広告を組み合わせた成果もあり、約7000件と通常の10倍に跳ね上がった。これまではホームページ経由の問い合わせの電話が多かったが、今後はホームページからSNSを経由して、そのSNSで直接問い合わせしてくるケースが多くなるのではないかと予想している。

地元固定客の満足度を上げる努力を続けることは当たり前であるが、さらにICTを活用することで新たな顧客発掘に力を注ぎたいと考えている。多角的な経営展開を図る山本さんの挑戦は続く。

● Profile

山本幸株式会社

代表取締役社長 山本 修 (やまもと おさむ)

所在地 岡山県倉敷市下庄140-1

創業 1954年

従業員数 130人(うちパート・アルバイト100人)



代表取締役社長 山本 修さん

有限会社ゴーゴーカンパニー

◎美容業



地域の人たちに喜ばれる美容室を目指して

スペース・ア・ゴーゴーは北海道小樽市にある美容室だ。4年前に現在の場所に店舗を移し、エステや着付けのほか、成人式や入学・卒業時の写真撮影も行っている。一人ひとりのお客様を大切にすることをモットーとしており、一度訪れたお客様のほとんどがリピーターになるという。親子三代で通うお客様もいる、地域の人たちに愛される地域密着型の美容室だ。また、定期的に、障害のある子どもたちのヘアカットをするボランティアを行っており、美容師の技術でさまざまな人たちに貢献している。

お客様視点に立った多様なサービスが人気の美容室

2016年4月に創業23年を迎える同店。代表取締役の川村さんは、小樽市出身で地元を大切にしている気持ちが強い経営者だ。

もともと写真が趣味で専門学校にも通っていたという川村さんは、4年前の店舗移転の際に、

写真撮影用のスタジオを併設することを計画。2階の天井を高くすることで、ヘアセットした後にそのまま写真撮影ができるスタジオを設置した。スタジオでの写真撮影は、「少しでもお客様の記念になるようお手伝いできれば」という思いから始めたというが、「普通の美容室」にはないサービスであり、お客様に大変喜ばれているという。

知的障害のある子どもたちのヘアカットをボランティアで行う

川村さんが同店を開業して間もない頃、美容室でじっとしていることが難しい知的障害をもつ子どもたちがいることを知人から聞いた。以前より、事業を通して地元貢献したいと考えていた川村さんは、自ら隣町にある障害者施設

を訪ね、ボランティアとして子どもたちのヘアカットをしたい旨を申し出た。その後、このボランティア活動の評判が広まり、地元の幼稚園の特別支援学級からも、子どもたちのヘアカットをしてほしいという要望を受けた。現在は、3か月に2回のペースで子どもたちのヘアカットをしている。丸一日かけて十数名の子どもたちのヘアカットをするというこのボランティアは、

顔の見える多様なサービスで 地域住民から慕われる美容室

子どもたちだけでなく親御さんからも好評だ。

ボランティアを長く続けていることで、最近では、川村さん自身が予想もしなかったことが起きている。卒園した子どもたちが自らの足で同店を訪れるようになったのだ。幼稚園で髪を切っていた頃は、急に走り回ったり暴れ出したりすることもあった子どもが、ひとりで店にき

て静かに座っていただけるようになることも珍しくないという。「子どもたちが成長していく姿に接するたび、地域の人たちとのつながりを強く実感します」と嬉しそうに語る川村さん。現在では、子どもたちが通う幼稚園の先生や子どもたちの親御さんも同店を訪れるようになっているという。

従業員が働きやすい環境を整備することが、お客様へのサービス品質の向上につながる

「この仕事は長時間のハードワークが当たり前、というイメージがあることも事実。しかし長時間働くことで一時的に売上が上がってもサービスの品質を落としては意味がない」と川村さんは考える。そのため、あえて営業時間を11時から19時までと比較的短くすることで、早番や遅番を廃止し、従業員にとってより働きやすい環境を整備している。従業員が独立するケースはあるが、辞めることはほとんどなく、定着率は高い。

また、これまで正月三が日以外は休みがなかったが、2016年3月からは毎週火曜日と第三水曜日を定休日にする事とした。休日を増やすことによって、自分や従業員が美容に関わる講習会などに参加する自己啓発の機会も増える。そうすれば知識や技術だけでなく、人としての見聞も広がり、ひいてはそれがお客様に対するサービス品質の向上につながると考えている。また、定休日を設けることで、営業日に集中して予約が入るようになり、より効率的な店舗運営ができるようになったという。

今後も地域の人たちに親しまれる お店づくりを目指す

同店では、来店できない事情があるお客様がいた場合、自宅を訪問してヘアカットを行ったり、入院中の患者さんからの要望を受け、病院に赴いてヘアカットをしたりすることもあるという。

「地元意識の強い土地柄だからこそ、地域の人たちに親しまれるお店づくりを目指したいのです」と語る川村さん。今後も、ボランティア

活動やお客様の視点に立った多様なサービスの提供を通じて、地域の人たちに貢献し続けていきたいと考えている。



● Profile

有限会社ゴーゴーカンパニー

代表取締役 川村 亘 (かわむら わたる)

所在地 北海道小樽市住ノ江2-1-11

創業 1993年

従業員数 6人(うちアルバイト・パート2人)



代表取締役 川村 亘さん

東向島珈琲店



◎喫茶店

人と人との出会いが生まれる下町の人気カフェ

東京スカイツリーにほど近い場所にある東向島珈琲店は、さまざまなメディアで取り上げられる下町の人気カフェである。「時間、空間、仲間が上質になる場を提供する」というコンセプトの同店は、周辺の企業経営者やクリエイターたちが集う場であり、そこで生まれるアイデアや企画によって、地元全体に来訪者が増え、地域活性化に貢献している。

経営者は“元ホテルマン”

東京の下町にあるカフェ、東向島珈琲店の店主である井奈波さんは、地元墨田区の出身で、飲食店を営む父母の姿を見て育った。いつしか自分もお客様を喜ばせるサービス業の仕事に就きたいと考えるようになり、進路はホテルの専門学校を選んだ。卒業後はホテルに就職し3年間勤務したが、自分でカフェを経営したいと思い立ち退社。コーヒーの淹れ方や菓子作りを学ぶため、都内の有名

なカフェで9年間の修行を積み、2006年に現在の店をオープン。以来10年間、徐々に売上を伸ばし、現在ではパート・アルバイトを6名雇用するまでに至っている。

オープン当初の客層はほぼ地元客であったが、おいしいコーヒーやスイーツ、そして、寛げる空間が評判を呼び、雑誌やインターネットの情報サイトで「下町の人気のカフェ」として紹介されることが多くなった。今では3割程度が遠方からのお客様だという。

地元事業者と連携したイベントや企画で地域を活性化

開業当初から「時間、空間、仲間が上質になる場を提供する」ことをコンセプトに掲げている井奈波さんは、地域の人々とのつながりを作ることを強く意識してきた。近年、墨田区の同地区では、地元の事業者と住民が連携する企画が複数立ち上げられているが、その中心メンバーの一人が井

奈波さんである。たとえば、地方の農家に参加してもらって青空市開催の手伝いをしたり、地元のアパレル企業やデザイナーとのコラボレーションで衣服を製造・販売したりするなど、さまざまな企画を推進してきた。

近年では、店のお客様に評判のドレッシングを商品化したが、商品のラベルを制作するにあたっては地元のコピーライターやデザイナーの協力を得、できたラベルをボトルに貼る作業は区内の福

人と人との出会いを作り 地域連携の基点となる



元の活性化や認知度向上を共通の目標としていますが、これまでの取組みによって、この地域を訪れる人が増えたと、皆、感じています」と語る井奈波さん。

また連携する中で知り合った人たちの紹介で、さまざまな生産者から上質な食材を仕入れることもできるようになり、新たなカフェメニューが生まれることも多いという。「信頼できる生産者を紹介してもらえることは、とてもありがたいです。品質の良い食材を使った新しいメニューを出すと、既存のお客様のリピート率も上がり、スタッフのモチベーション向上にもつながります」と井奈波さんは微笑む。

社作業所に発注した。同店内で販売するほか、地元商店に赴き井奈波さん自らが陳列して販売したり、墨田区の商品を中心に扱う地元の通信販売会社にインターネットでの販売を任せたりして、今では日本全国から注文が入っているという。この地元の連携によって生まれた「下町の小さなカフェのドレッシング」は、2015年には「すみだ地域ブランド推進協議会」が認定する「すみだモダン」ブランドの商品に認証された。ちなみに「下町の小さなカフェ」というネーミングには、その商品に接した人が「どこの下町のどんな店だろう」と同店や同地域に興味を持ち、実際に訪れるきっかけにしておこうというねらいがあるという。

「多少の手間や苦労があったとしても、いろいろな人たちと協力して何かを作り上げる過程には、仲間と同じ目標を共有できる喜びがあります。地

外国人観光客に向けたメニューを制作

同店の周辺地域は東京スカイツリーに近く、近年、外国人観光客も増加してきた。2013年、井奈波さんは地域住民や外国人観光客に地元の「食」をPRすることを目的とした「食のまちめぐり推進事業実行委員会」の委員に就任。2015年には委員長に就任し、すぐに外国語のメニューを制作、配布することを計画した。地元のクリエイターの

協力を得て、区内の飲食店50店舗で英語のメニューを配布したところ、外国人観光客からの評価は高く、その後、中国語のメニューも用意したという。店を訪れた外国人観光客が店舗や料理の写真をSNSにアップし、それを見た外国人が同地域を訪れるという好循環が生まれ、欧米や香港・台湾からの観光客が増えているとのこと。

なお同店では、増加する外国人観光客への対応として、現在クレジットカードの決済システムを導入する準備を進めている。

地域の中で人々が出会う場を作り続ける

「最近では東京の下町文化、カフェ文化、デザイン文化などが海外で紹介されることが増えてきました。今後は、東京スカイツリー目当ての団体のお客様だけでなく、文化的なテーマに興味を持つお客様を意識した情報発信も充実させたいと考え

ています」と語る井奈波さん。一軒家を改築したゲストハウスなどと組んでツアーを開催するなど、より多くの人々に同地域の魅力を伝えるプランも構想中だ。

今後もこれまで通り人々の出会いが生まれるカフェを運営し、地域全体の活性化を図ることで、より多くのお客様を迎えたいと井奈波さんは考えている。

● Profile

東向島珈琲店

代表者 井奈波 康貴 (いなば やすたか)

所在地 東京都墨田区東向島1-34-7

創業 2006年

従業員数 6人(うちパート・アルバイト6人)



代表者 井奈波 康貴さん

有限会社港寿司本店

◎飲食店



まちの繁栄とともに自店の繁栄がある 老舗店主の役割を果たす

新潟市古町にある創業83年の老舗、港すし。新潟近海でとれる新鮮な魚介類を使った料理は地元客にも観光客にも人気だ。代表取締役の川上さんは自店の経営だけでなく、まち全体の活性化に積極的に取り組んでいる。地元の将来を見据えて動く姿はまさに老舗の旦那さん。他店の若い経営者を後押しし、合同イベントで飲食街を牽引するその視線の先には、まちとともに生きる港すしの姿がある。

堀端の屋台が原点 創業83年の老舗がつくる居心地の良い空間

JR新潟駅の駅前大通りから信濃川を渡ったその先に、古町と呼ばれる繁華街がある。港すしはここで1933年から続く老舗の寿司店であり、川上さんは三代目の店主だ。「新潟は江戸時代にできた港町で、堀割（ほりわり・地面を掘って作られた水路）がたくさん作られました。その堀端で祖父が始めた屋台がうちの原点です」

職人が直にブログで情報発信、 客層の拡大やリピート率の向上を図る

川上さんは「老舗であっても、時流に乗ることは重要」と言う。港すしはホームページやブログによる情報発信にも力を入れており、ほぼ毎日、その日その日の新鮮な素材の魅力を職人自らがブログで紹介している。仕入れたばかり

川上さんは25歳の時から父のもとで修業し、15年前に代表取締役になった。現在の店舗は2004年に改築したもので、1階がカウンター、2階はテーブルと座敷があり、少人数から20名の宴会まで対応している。従業員は正社員の職人男性8名と、パートの女性7名だ。来店客への対応は店長をはじめとして行き届いており、常連客から初めての観光客まで、居心地の良い接客への評判は高い。

の新鮮な魚などの食材をそのまま職人が手に持って見せる画像と、その食材の調理後（例えばにぎり寿司）の画像をあわせて掲載する。一見、地味なPR活動に見えるが、その日々の積み重ねは客層を広げること、そして常連客のリピート率を向上させることに確実につながっているようだ。2015年4月からはFacebookも開設し、情報発信の幅を広げている。

自身の店だけでなく、まちづくりにも注力

老舗の寿司店の経営者でありながら、川上さんは「NPO堀割再生まちづくり新潟」の理事長も務めている。この活動は2000年に始まった古町商店街の活性化勉強会に端を発したものであるが、現在では自治体とも連携して、「堀」をキーワードにした新潟のまちづくりに取り組んでいる。

信濃川の河口一帯に広がるこの地域には、古くから川からまちへ荷物を引き入れるための堀



割が張り巡らされており、まさに水の都として繁栄してきた歴史があるからだ。「私にとっては、本業もNPOも、どちらもこのまちを盛り上げるための大事な仕事です」。

堀端が原点の老舗店主の心意気が、まち再生の原動力になっている。

飲食店街の活性化があってこそ、自店の将来も広がる

川上さんは、飲食店が合同で取り組むイベントの企画や運営にも積極的に携わる。古町はここ数年、百貨店が撤退するなど、新しいビルが立ち並ぶ駅前 비해、その勢いは衰えている。しかし、かつて古町は港町新潟の花街として栄え、現在でも花柳界があり、昭和の風情ある建物も残っている。川上さんは、古町の魅力を発信するために始められた「古町花街ぶらり酒」というイベントに参画し、現在は、観光客にゆっくり地元の味を楽しんでもらうフードツアーの企画にも携わっている。「すでにトライアル

ツアーを開催し、30名を3コースに分けてそれぞれが2件ずつ、趣の異なる店での食事を楽しんでもらいました。イタリアンとそば屋、寿司屋と焼鳥屋など、そのお店ならではの食と酒のマッチングを楽しんでもらうというのが、このイベントの趣向です」と川上さん。このような取り組みを運営するNPOを立ち上げる計画もあるという。

また、古町の飲食店も高齢化する一方で、30代の若い店主も生まれている。彼らとともに古町を盛り上げ、飲食店街全体が盛り上がる状況が生まれることこそ、老舗・港すしを次代につなぐことになる」と川上さんは考えている。

堀端の屋台出店などで新たな顧客ニーズも

「うちの店も新陳代謝が必要です。私も職人たちも60代に入りますが、彼らと共に活躍できる次の場を作りたいのです」と話す川上さんの近い将来の夢は、屋台の寿司屋を作ること。堀割が復活した横で、一線を退いた職人たちと

日替わりで寿司を握るのだ。「飲食店街に人が集まりながらも、それ以外にも新しい屋台ができたらかお客様はもっともっと楽しめるはず。さらに客層も広がるのではないかと川上さんは楽しそうに語る。まちの繁栄が自店の繁栄にもつながる。川上さんの広い視野に立った活動や連携が、将来の港すしの礎になる。

● Profile

有限会社港寿司本店

代表取締役 川上 伸一（かわかみ しんいち）

所在地 新潟県新潟市中央区古町通九番町1454番地

創業 1933年

従業員数 15人（うちパート・アルバイト7人）



代表取締役 川上 伸一さん

まちを盛り上げることが
本業の礎を築くことにつながる

インバウンド対応

女性活躍

少子・高齢化対応

ICTの活用

従業員定着・育成

新商品・新サービスの開発

地域等連携

株式会社竹屋旅館

◎ 旅館業



オリジナリティ溢れる工夫で人気のホテル

地元の総合病院などと連携し、糖尿病や生活習慣病の患者の方でも安心して食べられる「健康食」レシピを開発したホテルクエスト清水には、全国から宿泊客が訪れている。また、外国人ビジネス客が多く訪れる立地にあることから、地元の日本語学校の生徒をインターンとして受け入れ、外国人の目線に立ち顧客サービスを工夫。外国人宿泊客からも人気を博している。

サッカーのプロチームも利用する「体に良い食事」が売りのホテル

JR清水駅より徒歩1分に位置するホテルクエスト清水は、もともと旅館を営んでいた株式会社竹屋旅館が1994年にリニューアルオープンした総客室76室のホテルだ。主な顧客はビジネス客だが、週末には観光客も多く訪れる。

同ホテルは、1994年のリニューアルオープン以

来、長年にわたってサッカーのプロチームの宿泊場所としても利用されており、調理部には「体に良い食事づくり」に関する知識が蓄積されている。そのため、1階のレストランでは「アスリート豚汁（野菜を豊富に含んだ豆乳ベースの豚汁）」や通常の3倍の量の野菜を使用したカレーを提供するなど、体にやさしいメニューがバラエティ豊かに用意されている。

地元の総合病院との連携により「健康食」レシピを開発

2007年頃、静岡県内にチェーンホテルの進出が相次ぎ、同ホテルの収益は減少傾向にあった。そこで、差別化策の一環として「健康食」に着目。朝食に、通常の3倍の量の野菜を使用した朝カレーを提供するなど、朝食改革に取り組んだ。その後、2010年には地元の総合病院と共同で、生活

習慣病や糖尿病の患者の方が安心して食べられる「駿河湾レシピ」の開発に乗り出した。「当ホテルでは長年にわたってプロのサッカー選手を受け入れており、そこで得た『体に良い食事づくり』に関するノウハウが生かせるのではないかと考えたのです」と竹内さんは語る。

一食700キロカロリー以下、糖質40グラム以下、塩分3グラム以下で良質な油脂を使用し、かつ美味しく満腹感を感じられることが同レシピの条件

健康食レシピの開発や外国人の目線に立ったサービスで国内外から多くの宿泊客を集める



だ。この条件を満たすため、病院の管理栄養士や大学の研究室などの各種専門機関からアドバイスを受けながらレシピの開発を進めた。最も苦労したのは、糖度の低い野菜や低カロリーの食肉の調達だ。それらは需要が少ないため市場に出回っておらず、生産者と直接交渉し調達する必要があった。同ホテルは地元の農業ベンチャーから農家や生産者を紹介してもらうことで、食材の確保に努めた。そして着手から4年後の2013年に、生活習慣病や糖尿病の患者の方でも安心して食べられるイタリア料理のフルコース「駿河湾レシピ」が完成した。

「駿河湾レシピ」は、通常なら健康に配慮した

特別メニューの準備が必要な患者の方も、家族と同じテーブルで同じ料理を楽しめるため、大変喜ばれているという。「開発には苦労しましたが、お客様が心から喜ぶ姿を見て、取り組んで本当によかったと思いました。糖尿病の患者の方が増加していると言われる中、こうした取組みは、どこでも必要とされるのではないかと感じています」と竹内さんは語る。

同レシピを開発して以来、「健康食」を求めて訪れる宿泊客は増加しており、ここ5年間の収益は順調に増加しているという。

地元の日本語学校から受け入れた学生インターンのアドバイスをサービスに反映

清水区には国際的な港湾があり、台湾や中国などから多くのビジネス客が訪れる。そのため、館内施設やレストランメニューには日本語の横に英語を併記している。また、イスラム教徒の顧客に対しては、受付時に「ハラール（イスラム教において合法なもの）チェックシート」を渡して、同ホテルで「対応できること・できないこと」を明示することで、トラブルを未然に防いでいる。

また、2015年からは地元の日本語学校の生徒を

インターンとして受け入れ、外国人の目線から、同ホテルに足りないサービスや施設上の不便などについて指摘してもらい、それらをホテル運営に反映させている。たとえば、電子マネー決済システムを導入したり、フロントに設置している同ホテル周辺の飲食店マップに、電子マネー決済の可否を掲載したりした。このような取組みを始めてから、清水区を訪れる外国人ビジネス客の多くが同ホテルを利用するようになり、5年前は3～5%であった外国人宿泊客の割合は、現在10～12%にまで増加したという。

女性従業員の活躍推進に向け、舵を切る

同社が今後さらに発展していくためには、女性従業員の活躍が欠かせない。そのためにはまず、男性管理職の意識変革が必要だと竹内さんは考えている。「リーダーは指示するだけでなく、部下の力を引き出す存在」と語る竹内さん。男性管理職を対象にリーダー研修を受講させ、傾聴スキルを

身につけさせたところ、女性パート従業員に自主性が生まれ、定着率も大幅に改善するなどの効果が現れ始めているという。

2015年には短時間勤務制度を導入し、2016年6月には、女性従業員が長期にわたってキャリアを形成できる環境を整備するための行動計画も作成した。今後は、女性の意見を現場だけでなく経営の視点にも反映させるべく、女性リーダーの育成も積極的に推進したいと考えている。

● Profile

株式会社竹屋旅館

代表取締役 竹内 佑騎 (たけうち ゆうき)

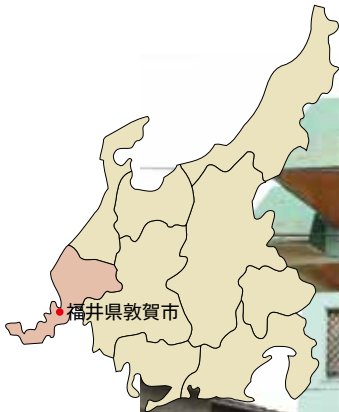
所在地 静岡県静岡市清水区真砂町3-27
創業 1948年
従業員数 35人(うちパート・アルバイト20人)



代表取締役 竹内 佑騎さん

畑有 限会社

◎
一般公衆浴場業



さまざまな変わり湯で 地域住民の心をつかんできた銭湯

ゆず湯、酒粕の湯など、さまざまな変わり湯が好評で、地元住民に長く愛されてきた、明治時代創業の老舗銭湯「敦賀温泉」。銭湯の数が減少している中、敦賀市内にある2軒の銭湯とともに敦賀市に働きかけ、月に1度の無料入浴デーを実現。若い世代が集まるきっかけ作りに成功した。他にも幼稚園児の無料体験入浴を行うなど、さまざまなアイデアが敦賀の銭湯文化を支えている。

変わり湯で個性を出し、 人が集まる「場」を作る

1905年創業の歴史ある「敦賀温泉」を2003年に継いだのは三代目の山崎一美さん。同地域にある福井県公衆浴場業生活衛生同業組合敦賀支部には、かつて25軒の銭湯が所属していた。しかし、その数は年を追うごとに減っていき、今ではわずか3軒を残すのみとなっている。そんな中で山崎さんは、より多くの人たちに銭湯の良さを知ってもらおうと、さまざまな工夫を凝らしている。そのひとつが四季折々の風情を感じさせる演出だ。

冬はゆず湯や酒粕の湯、春は干した八重桜の花と葉を入れる桜の湯、夏はラベンダー湯、ヨモギ湯、菖蒲湯など、季節ごとにさまざまな風呂を楽しむことができる。

また、以前はヨモギを干す場所として活用していた銭湯の2階が空いていたため、スペースを有効利用するとともに、人が集まる「場」を作りたいという思いから、貸しダンススタジオに改装。現在はバレエ、ヒップホップ、ヨガの教室として利用されており、ダンス好きの地元の人たちが集まるようになってきている。ダンスで汗を流した人が1階の銭湯に入ってから帰ることもあるという。

地域の同業者や行政と連携し 顧客層を拡大

現在の顧客層の中心は70代のシニア世代と30～40代の若い世代だ。若い世代の利用が増えたのはここ数年のことで、そのきっかけは2003年か

ら始めた毎月26日の「風呂の日」で、この日は市からの補助金で入浴料を無料にしているという。

「今は自宅にお風呂があるのが基本ですから、銭湯に入ったことのない若い方には心理的な垣根が高いんです。無料なら好奇心で来てくれる可能性もあるし、きっかけ作りにもなります」と山崎

地域の同業者や行政との連携で幅広い世代に銭湯の楽しみをPR 銭湯文化を次世代につなげる



さんは言う。

この取組みの発端は、「敦賀温泉」を含む3軒の銭湯の集まりだ。いかに銭湯文化を引き継ぎ地域に残していくかを話し合い、銭湯が地域住民の健康増進や交流の場として地域活性化にも貢献しているということを敦賀市にアピールした。そ

の結果、敦賀市から補助金が支給され、入浴無料イベントが開催できるようになったのだ。以来、13年間続けており、それが若い世代やファミリー層の顧客の増加につながっている。

入浴無料パスや無料体験入浴により地域との連携を図る

また、東日本大震災の際、300名前後の被災者の方が敦賀市へ避難し居住を開始する中で、「敦賀温泉」を含む3軒の銭湯は、1年間無料で入浴することができる「入浴無料パス」を提供した。これにより、被災者の方は3軒の銭湯に無料で入浴することが可能となった。

「市が提供した住宅の風呂には浴槽がなかったと聞きました。ストレスの溜まる避難生活の中、少しでもリラックスできる場を提供できたのであれば良かったです」と山崎さんは振り返る。「入浴無料パス」を発行することで被災者の方に喜んでもらうことができ、敦賀市を離れた被災者の方

が再び同銭湯を訪れ、「あのときは本当にありがとう」と感謝を伝えられたこともあるという。

このほか、年に1度、幼稚園児の無料体験入浴を行っている。近隣の幼稚園の子どもが、先生に引率されて体験入浴に訪れ、地域の方々との交流を通じてさまざまな体験ができると好評だという。

「何かしてもらったらありがとう、人にお湯をかけてしまったらごめんなさい。銭湯はそういう基本的なことを自然と身につける社交の場です。地域の方々とともにお風呂に入る経験自体、今の子どもたちにとっては新鮮なのです」と山崎さん。銭湯文化を次世代へつなげるためにも、幼いうちから銭湯という文化に慣れ親しんでもらうことは重要だと考えている。

創意工夫で銭湯文化を次世代へつなぐ

今後の目標のひとつは、2018年の福井国体出場で全国から集まってくる選手たちへの入浴サポートだ。

「選手の皆さんの多くは民宿に泊まられますが、通常、風呂が1つしかないので不自由されることも多いと思います。広い銭湯でゆったりとお湯につかることは疲労回復にも効果的ですし、良い成績にもつながるでしょう。『福井県の温かいおもてなし』というキャッチフレーズで、選手が無料で入浴できるような仕組みを福井県に提案していま

す」と山崎さんは言う。

常にさまざまなアイデアを出して、顧客層を広げてきた敦賀温泉。いかにサービスの魅力を高め、地域の人々に伝え、次世代につなぐのかを考えてきた。

「利用者の視点に立って、きめ細かなサービスやきっかけ作りをしていく必要があります。銭湯のような生活サービスで顧客を獲得するには、利用者寄り添いながらアイデアを考えていくことが大切です」と山崎さんは語る。

自宅に風呂があることが一般的になってしまった今日、銭湯を継続していくことは容易ではない。しかし、創意工夫次第で、新たな顧客獲得も可能なのだということを敦賀温泉の活動が示している。

● Profile

畑有限会社

代表取締役 山崎 一美 (やまざき ひとみ)

所在地 福井県敦賀市松島町1-10

創業 1905年

従業員数 2人(うちパート・アルバイト2人)



代表取締役 山崎 一美さん

有限会社京寿司

◎ 飲食店



出前サービスで、冠婚葬祭のシーンに合わせた寿司を提供する

長崎市内で寿司屋と聞かれて、真っ先に名前が挙がるのは創業41年の京寿司だ。海に囲まれた土地ならではの新鮮な魚介類を提供するだけでなく、法事や祝事などの様々なシーンに合わせた出前サービスを行うことで知られている。核家族化が進み、親族が集まる場が減りつつある現代だからこそ、大切な人との大切な時間を彩る料理の提供に力を入れている。冠婚葬祭を執り行う地域の企業グループと契約し、売上も順調に伸ばしている。

高い知名度の背景には、豊富な出前メニューと地道な顧客管理

創業41年を迎える京寿司。創業当時はスーパーの中にある6畳程度の小さな店であった。数回の移転を経て、現在は長崎駅から路面電車に揺られること20分、若葉町駅から徒歩10分の昭和通り沿いに店を構えている。商店街からはやや外れ、店舗としては決して好立地とは言えないが、1986年の2度目の移転をきっかけに

法事や祝い事などの出前サービスを開始することで売上を順調に伸ばした。現在は、売上の8割を出前が占めるほどである。

また、1986年からパソコンを導入し、顧客管理を行ったり、当時としてはまだ珍しい料理の写真を掲載したメニューを作成したりと、地域の人たちに地道な宣伝を行った。その結果、今では地元長崎において高い知名度を誇るようになったという。

地域の葬儀場と連携することで、新規顧客を開拓

2014年に創業者である父親から経営を引き継いだ二代目の西本さんは、学生時代から父親の手伝いをしてきた。そんな西本さんは、少子化や核家族化の影響から法事や祝い事で親族が

集まる機会が減ってきているのを肌で感じている。

「以前は（1件あたり）40人前から50人前は注文がありましたが、今では多くても20人前がいいところです」と西本さんは言う。

売上の核となっていた出前サービスは、時代の変化により減少傾向にあるため、西本さんは

地域との連携と細やかなサービスが 新たなリピーターを生む



様々な施策を打ち出している。

たとえば二代目を引き継いですぐに、長崎県内で冠婚葬祭を執り行う企業グループとの事業連携を開始した。これにより複数の葬儀場へ通夜料理を運ぶようになった。通夜料理を通して京寿司を知った新規顧客が、法事や祝い事に再び利用するという好循環も生まれている。今後も葬儀場との契約店舗を増やすことで、更なる顧客開拓を見込んでいるという。

また、現在は1つの店舗内で店舗用の料理と

出前サービス用の料理を作っているが、今後は、店舗と出前サービスを

完全に切り分け、効率化を図ることを考えているという。具体的には、現在の店舗は出前サービス専用にし、通常店舗は新規に構える予定だという。新しい店舗は繁華街など、観光客が訪れやすい立地に構えたいと考えている。

柔軟なサービスを提供し、 広い客層に対応

寿司屋にしては珍しく、飲み放題のプランを設定したり、記念日の飲食物持ち込みを可能にしたりするなど、柔軟な対応を行っている。子供客にはキャラクターの寿司を振舞い、出前サービスのメニューも寿司盛り、精進料理、鉢盛

り、ちらし、井、パック料理、船盛りなど、非常に豊富だ。配達範囲も広げ、車で1時間の距離まで配達することで、広い地域に京寿司の料理を楽しんでもらいたいと考えている。

年間の行事にも積極的に対応し、年末年始のおせちや節分の恵方巻の注文は後を絶たないという。また、帰省ラッシュのお盆の時期には大量の注文が入り大忙しだ。

気配りや心遣いが料理と人を繋ぐ

出前を始めた頃から送っているダイレクトメールは毎週50通～100通にもものぼるが、初代が自筆で宛名を書いている。その味のある文字には不思議な温かみを感じられる。ダイレクト

メールを見た人から「この字を見てこの店に決めた」と言われたこともあるそうだ。人との繋がりが希薄になっている時代だからこそ、こういった心遣いに喜ぶ人が多いという。初代から続く細やかな心遣いが、料理やサービスに表れているのだ。

今後はインバウンド対応と 若手の育成

海外からの観光客が増加傾向にある中、少ないながらも外国人観光客も訪れるようになってきている。今はアルバイトの学生が英語での対応なども行っているが、これから店舗を訪れる

外国人観光客を増やすためには、ホームページ上での英語メニューの作成も視野に入れているという。

今は、店舗の運営と出前サービスへの対応で精いっぱいだという西本さん。店舗の切り分けや通夜料理の契約数増加に向けて、会社として若手を育成することが急務だ。

● Profile

有限会社京寿司

代表取締役 西本 貴之 (にしもと たかゆき)

所在地 長崎県長崎市昭和1-10-5

創業 1975年

従業員数 18人(うちパート・アルバイト15人)



代表取締役 西本 貴之さん

生衛業 経営アイデアBOOK 身近な[工夫事例]が満“彩”

平成28年9月発行

株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業本部 生活衛生融資部
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
電話03-3270-1653 <https://www.jfc.go.jp/>

日本政策金融公庫は
生活衛生関係営業を
応援しています！



日本政策金融公庫
国民生活事業