

ホテルに必要な機能を絞り込み 「安眠」を感動で支える

株式会社スーパーホテル

(本社) 大阪市西区西本町1-5-9
店舗数94 従業員数260人

「朝食付きで1泊4,980円」のビジネスホテルと聞くと誰でも驚く。しかし、このホテルのすごさは価格だけではない。フロントに立つ従業員の明るい笑顔、行き届いた対応は、奥行き深い底力をうかがわせる。顧客満足度指数は、ビジネスホテル業界トップ。総合得点は、シティホテルトップの帝国ホテルをも上回り、世間をあっという間に驚かせた。2009年度日本経営品質賞をはじめ数々の賞も受賞している。そんなホテルがどのようにして生まれたのか。創業者、山本梁介会長を訪ねた。

■「朝食付き1泊4,980円から」の秘密

ビジネスホテルの利用者が求めているのは、豪華なエントランスやきらびやかな調度品ではない。出張で疲れた体に安眠を与えることである。ホテルの機能をそれに絞り込み、余分なものを徹底的にそぎ落とすことで、このホテルは驚きの低価格を実現している。

最大の特徴は、ITを活用してチェックアウト時の混雑をなくしたことだ。チェックイン時、お客様はバラバラに来られるが、チェックアウトはほとんど朝の8時前後に集中する。そのとき、電話料金や冷蔵庫の飲み物代金を精算する。「あれ、僕、そ

んなに長電話してた？」などというお客さんがいると、対応が長くなり、1分でも早くと思って待っているお客様はイライラする。ベテランが何人もフロントに立たなければこなせない。だが、チェックアウトの時間帯が過ぎてしまうと、彼らはすることがなくなってしまふのだ。

そこで、このホテルでは部屋から電話を取り払った。各フロアの公衆電話をテレフォンカードで利用してもらおう。飲み物もすべて自販機で購入してもらおうことにして、チェックアウト時の精算業務をなくした。フロントにチェックイン機を置いている。この機械にお金を入れると、領収書と同時に部屋番号と暗証番号が出てくる。お客様



↑チェックイン機
←入室時は暗証
番号を打ち込む

はそこに示された部屋に行って暗証番号を打ち込むと、部屋のロックが解除される。こうして、キーもなくなしてしまった。

これにより、フロントはお金を扱うことがなくなった。にこやかに「いらっしゃいませ」と言ってくれるだけなのだが、実はそれだけでは終わらず、その背後に感動が秘められている。それが顧客満足度指数の総合点で帝国ホテルを上回って、ホテル業界ナンバーワンに押し上げたのである。

■家業を継ぐも不動産賃貸業へ転換

山本会長は、大阪船場の繊維製品製造販売業の三代目として生まれた。大学卒業後、繊維関係の商社で修業していたときに突然父が倒れ、弱冠25歳で家業を継いだ。「しかし、まだまだ尻が青かったです」と山本さんは振り返る。短兵急に結果を求めすぎ、それまでの慣習を無視して改革をすすめようとした。その結果、従業員の反発を招き、労働組合と泥沼の紛争となって、最後には家業をたたまねばならなくな

った。工場部門は売却。商事部門は番頭さんにのれんを譲って、自分は身を引いた。

不幸中の幸いだったのは、先代、先々代からの資産が残ったことである。「ここもそうなんです…」インタビューの場となった「シティ大阪天然温泉」のスイートルームをぐるりと見渡しながらか山本さんが言った。

それらをもとに不動産賃貸業をはじめた。事業は順調に滑り出した。だが、大手と伍していくには、何らかの独自性が必要になる。そう考えていたときに、ある英字新聞の記事に目がとまった。

ロサンゼルスで単身者世帯が増え、ファミリー世帯が50%を割りそうだというものだった。実は離婚率の高いアメリカでは夫婦2人だけの世帯はファミリーとはみなされていないことを後に知ったのだが、ともあれ、日本でも単身者が増えていくに違いないと考えた。そこから、シングル向けワンルームマンション（シングルマンション）のアイデアがひらめいたという。



山本梁介会長

1969年、山本さんは日本で最初のシングルマンションを大阪市東住吉区に建てる。1階が4部屋、2階が5部屋の木造2階建て。クリスマスケーキにのっているようなしゃれた建物だった。比較的余裕のある単身者が、自分だけの快適な空間を求めて、アパートや下宿からシングルマンションに移り住んだ。都会に集まってくる若者たちのニーズをいち早くとらえ、女性の社会進出とともに結婚年齢が上がり非婚化がすすんだことも追い風となって、シングルマンションの需要は大きく伸びた。スーパーホテルの関連会社で、山本さんが会長を務める(株)シティ・エステートが現在保有するシングルマンションは全国に200棟、5,000室に上る。

■シングルマンションからスーパーホテルへ

シングルマンションの需要が増えて全国展開を図ろうとしたとき、遠隔地のマンションの管理のためにそれぞれの地域に支店をつくらねばならなくなるという問題に突き当たった。かなりの数のマンションを展



シングルルーム室内

開しないと割に合わない。だが、ビジネスホテルなら、スタッフがそこに常駐するから新たに支店をつくる必要がないと気がついた。それまでにすでに6棟のビジネスホテルを手掛けており、まずはホテルの側から展開してみようと思い定め、ホテルという業界を徹底研究した。

「その結果、ホテルには3つの要素が必要であることがわかってきたのです」と山本さんが言う。「1つはエントランスからフロントまでを徹底的に豪華にしつらえてお客様に感動を与えること。2つ目は懇切ていねいな従業員サービスでお客様を感動させること。3つ目は感動的なおいしい食事を提供すること。たとえば、帝国ホテルやリッツカールトンは、この3つを極限に近いまでに充実させている。業界に参入したばかりのわれわれがいくら頑張っても勝ち目はない。それならどうしたら、われわれの特徴を出せるかと考えたのです」

上の3つのサービスでは及ばないものの、快適な安眠の提供という面ではシングルマンションでそれを追求してきた自分たちのほうが上という自負があった。

たとえば、スーパーホテルのシングルルームは間口2.75m、奥行き4.45mの黄金比になっている。その中にベッドと風呂とトイレが収まっているから、決して広いとはいえないが、人が最も安定感を覚える縦横比であり、ゆったり体を伸ばせるスペースを確保しつつ、コストミニマムを追求する

とこれしかないという広さである。

また、ホテルでははじめて全室セパレート方式のエアコンを採用。これもシングルマンションのノウハウだった。季節の変わり目には、冷房を求める人もいれば暖房を求める人もいる。これに対応するにはセパレート方式しかない。しかも集中方式のエアコンは、部屋で使っていないときも室外機が回っているから、ランニングコストはセパレート方式のほうが格段に安くなる。

そして、最もユニークな工夫が、冒頭で紹介したノーキー、ノーチェックアウトシステムだ。これにより1店舗あたりの人数は支配人と副支配人の2人で済み、ランニングコストを大幅に低減させた。朝食付きで1泊4,980円からという驚きの低価格は、こうした積み重ねの上で実現したのである。

■フェイスの浸透を図る

アイデアマンであり、とことん理詰めで考える人であり、そして、これとねらいを定めたらそれに向かって果敢に行動するのが山本さんである。

「従業員には、黙って言うとおりにしてくれればいいと思っていらっしやいましたか？」と聞くと、「そこまで極端ではないにしても、たしかにトップダウンの売上げ至上主義でした。しかし、組織が大きくなってくるとその限界に気づきはじめてのです」と山本さんは答えた。マニュアルと目

標管理だけで人が動いていると、そこに心が通わない。最前線で問題が起きても、それに対応できない。その結果、業績が下降線をたどりはじめた。これではダメだ。みんなが同じ価値観を持ち、自分で考え自分で動いてもらわない限り、組織としては脆弱なものだと気づいたという。

そこで、従業員各層から選んだ10数人でフェイス委員会を編成した。「フェイス」とはお約束、信条、経営理念の意味。ホテル事業を通じて自分たちが何をしようとしているのかを文章に表した。

「①私たちは常に『安全・清潔・ぐっすり眠れる』スペースを創造し、お客様第一主義を旨として、お客様に元気になっていただき、活力ある社会活動、経済活動をされるのに貢献します。②現地現物主義に徹してお客様に満足していただくため、私たちはひたすらお客様の要求に合わせて自分を変えて行きます。③世界的レベルでの質の高いサービスをグループを挙げて構築しながら、時代を先取りする創造的な企業をめざします」

これを全店の朝礼で、毎朝唱和させた。



朝礼風景



「シティ大阪天然温泉」のフロント

しかし、それだけでは浸透しない。そこで、1人ずつ順番に思うことを発表させた。発表するには、人の言葉に耳を傾けなければならない。その中身を咀嚼しなければならず、自ら考えて行動を起こさなければならない。従業員たちはすすんで5Sに気を配り、お客様へのプラスアルファの声かけに努めるようになった。そして、従業員からの提案が増えた。

たとえば、ベッドの下の埃の掃除が大変だという話になったとき、「それならベッドの脚をなくしたら」と掃除担当のパート従業員が提案した。それが採用されて、ほとんどの店舗のベッドから脚が取り外された。女性客にもっと来てもらうにはという話し合いのときには、女性客にレディスグッズとしてアシピタ、化粧水、入浴剤などのセットを提供するという提案が採用された。ちょっとした心遣いが女性客の感動を呼び、女性客の割合は一般のビジネスホテルの10%に対して、スーパーホテルでは20%に上った。

■ 自律型感動人間をめざす

顧客満足には、満足要因と不満足要因がある。コストをかければ満足要因を増やすことは可能だが、その方法はとらない。逆に接客、クリンリネス、朝食の3つの不満足要因を徹底的につぶす。アンケートに現れたこの3つの満足度を点数化して、全店で共有。問題のあるところには徹底指導し、改善する。

不満足要因を取り除いた後は、視点を変えて感動をめざす。「ここまで考えてくれるのか!」「ここまでやってくれるのか!」とお客様に感じてもらうことをめざしており、いまでは月に3,600通の感動の便りが届いている。その中にこんな話がある。

東京都内のホテルに、ある女子学生が受験の下見のために宿泊したときのことである。彼女は友人たちが「がんばってね」と寄せ書きしたTシャツを置き忘れてチェックアウトした。忘れたことに気づいた彼女が問い合わせたときには、部屋にはもう残っていなかった。「とても大切にしていたのに…」と聞いた支配人は青くなったが、二度と出てこなかった。そこで支配人は新たにTシャツを買い求め、従業員全員で「受験、がんばってください」と書いて贈った。彼女は気持ちを取り直し、受験の際に再びこのホテルに泊まって見事合格。「このTシャツのおかげです」と喜んでくれた。

こうした感動は、自分で考え自分で行動する人にしか生み出せない。山本さんはそれを「自律型感動人間」と呼んでいる。20年前のバブルの時代に、日本中がマネーゲームに奔走した。が、バブルが崩壊し、山本さん自身もこれで一巻の終わりかなと思ったこともあって、その誤りに気づかされた。何のための事業か、誰のための事業か、それが大切だし、それを感じ取る感性と人間性を磨くことが何より大切なのだと気づ

いたという。

高額なお金をいただいてサービスのレベルを上げることは比較的やすい。しかし、スーパーホテルは「花で言えば一輪ざし」である。

現代という厳しい環境のなかで不必要なものを削り落とし、最後に残った「安眠」というサービスを感動によって支えようとしている。このホテルの底力の正体は、これだと思った。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案の心と創造の心』『みんなでやろうTQC』『人事考課マニュアル』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『ポストバブル期の小集団活動推進事例集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。

30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/>

▶「絵で見る創意くふう事典」をネット公開しています