

みんなで工夫して 外国人旅行客をおもてなしするホテル

株式会社 王宮 道頓堀ホテル

大阪府大阪市中央区道頓堀2-3-25

従業員数：社員46人 パート・アルバイト96人

大阪南の繁華街にある道頓堀ホテルは、もともとごく普通のビジネスホテルだった。2008年、このホテルは外国人旅行客にターゲットを絞り、国際化路線に舵を切った。海外の旅行会社を直接営業に回り、それに応じて道頓堀ホテルを選んでくれた外国人旅行客に、日本の良さを知ってもらおうと徹底したおもてなし戦略を展開している。評判が高まり、宿泊稼働率は90%を超える。奇跡を起こした橋本明元専務に、国際化戦略のいきさつと、おもてなしの実態を聞いた。

■日本の良さを知ってもらう

道頓堀ホテルでは、外国人旅行客向けに、毎日、日本文化の体験イベントが無料で開催される。たとえば、今年8月の月曜日は、指先をきれいに飾るデコ&ネイルの



橋本明元専務

体験イベント、火曜日は自分たちで冷やしうどんや抹茶かき氷をつくる日本の食文化体験。水曜日は浴衣の着方を教えてもらえる浴衣着物体験、木曜日は輪投げで賞品獲得を競い合うゲーム、金曜日は生け花の体験教室。いずれも、日本のことをもっと知ってもらい、楽しい思い出をつくってもらおうという企画である。食文化体験では、これまでに、にぎり寿司、餅つき、たこ焼き、お好み焼き、焼き鳥、すき焼などを、外国人旅行客たちに自分たちでつくってもらい、試食してもらってきた。

このほか、毎晩夜10時半から日替わり自家製ラーメンが振る舞われ、生ビールとワインは飲み放題。国際電話は無料でかけら

れ、30カ国の外貨を手数料無料で両替している。

お客様1人ひとりの要望に可能な限り対応するために、ほとんどのスタッフが数カ国語をマスターしており、急病で病院に運ばれたお客様には、通訳として病院まで付き添っている。

宿泊客のアンケートによると、「楽しかった」「いい思い出ができた」「このホテルにまた泊まりたい」「友達にも勧めたい」などのお礼の言葉があふれている。そして、その言葉どおりに、口コミで評判が広がっており、リピーターも多い。

宿泊室は116室。2008年の稼働率は75%だったが、その後右肩上がりが続いて、2014年は93.3%。最近の問い合わせは「この日、空いていますか？」ではなく「空いている日、ありますか？」と聞いてくる人が多くなっている。

■中国でのホテル修行

道頓堀ホテルの創業は1970年。創業者は橋本明元専務の祖父に当たる人である。中国揚州出身の華僑で、戦前に日本に渡り、ゼロから身を起し苦労を重ねて最後にこのホテルをつくった。中国人の父と日本人の母を持つ橋本さんは、1999年、24歳のとき、祖父の故郷を訪れている。想像していた以上に貧しい集落で、そこを出て日本に渡った祖父の苦労がしのばれ、祖父の遺産であるこのホテルを、自分たちの手でもつ



道頓堀ホテル正面

ともっとお客様を呼べるものにしなければ…と思ったという。

そんなこともあって、それまでの義足と車椅子の営業の仕事を辞め、父が社長を務めていた(株)王宮に入社した。(株)王宮は道頓堀ホテルのほか、ホテルと同じ建物の中で中華料理の宴会業を営み、さらに神戸市内で2軒のパチンコ店を経営している。

社長の息子ではあったが、一介の平社員として経理畑に回された。だが、当時の会社の雰囲気は決して良くなかった。与えられた伝票整理の仕事は、8時に出勤して9時には終わってしまい、その後はすることがなかった。先輩の女性社員は「あとは私の仕事を見ておいて」と言うだけで、それ以上の仕事を任せてくれようとしなかった。

「これは、自分に力を付けるしかない」と

思って会社を辞め、もっとホテル業を勉強することにした。国内のホテルに就職するのは簡単だったが、どうせなら、もっと困難なことに挑戦したいと思い、祖父の故郷、中国に渡り、1年間の語学留学の後、上海のホテルに就職。さらに青島の5つ星ホテル、シャングリラに転職した。ここで一流ホテルのサービスとマーケティングを身をもって体験した。日本語を話せるスタッフはフロントの1人と橋本さんだけだったから、日本人のVIPはすべて橋本さんが対応することになった。おかげで何人もの日本の著名人や有名企業の社長に接する機会を得た。ホテルマンとしての橋本さんに対して、ごくまれに尊大な態度をとる人もいたが、立派な人ほど丁寧で、謙虚で、普通の人だった。あんな人間になりたいと思ったという。

■国際化戦略への転換

中国での5年間の修行を終えて帰国。2008年、33歳の橋本さんは、今度は常務取締役として道頓堀ホテルに戻った。宴会事業部門とパチンコ事業部門は兄の橋本^{しょうけん}正権社長が担当し、ホテル部門は橋本さんに任せてもらえることになった。

当時、ビジネスホテルとしての業績は大阪では平均的で、ある程度の利益を上げていたが、橋本さんは、あえて外国人旅行者にターゲットを絞った国際化戦略を打ち出し、兄の正権社長の下承を得た。

「出張客にねらいを絞ったビジネスホテルというのは、結局は価格競争にならざるをえないのです。お客様はネットを見て、大阪の南でどこが安いかということだけで決めますから…。その中で生き残っていくには、どんどん人を削って合理化をすすめる以外にない。しかし、それでは未来の展望が開けないと思ったのです」と橋本さんは言う。

5年間の中国での修行期間中、中国の人たちに道頓堀ホテルに来てもらうことをずっと考えていた。中国人だけでなく、香港人、台湾人、韓国人、東南アジアの人々にもきっと来てもらえると思っていた。東アジア、東南アジア諸国は、ここ数十年で大きく経済成長し、生活レベルが向上している。今後それらの国々からの日本への旅行者が増えていくのは間違いない。いち早くその受け入れ態勢を確立することは、大きなビジネスチャンスであり、中国人の血をひき、5年間にわたって中国のホテル事情を学んできた自分の使命だと思った。

繁華街の真ん中にあるから、ホテルの前に大型観光バスを停めるのは難しい。そのため、バック旅行の団体客ではなく、個人客が中心になる。彼らは自分たちで旅行計画を立てて、2～3人あるいは4～5人のグループで、公共交通機関と徒歩かタクシーでやってくる。

日本のホテル料金は、部屋の大きさに応じて1人いくらと決まっていて、日本人ビ



無料で振る舞われる夜食の生ビール

ジネスマンの場合は1人でシングル1部屋を占有するから、宿泊客数は限られる。これに対して、外国人の旅行客は、ほとんどがダブル、ツイン、トリプルの部屋に泊まるから、部屋数の何倍もの宿泊客を収容することができ、売上げははるかに大きくなる。その分だけ、おもてなしにコストをかけることができ、宿泊客の満足度を高め、クチコミやリピーターを増やすことにつながっていけるのである。

■海外での営業活動

国際化戦略を決めてから、橋本さんは中国、台湾、香港、韓国など、海外の旅行会社に直接営業活動に回った。1軒1軒訪問して、その会社のパンフレットやホームページに道頓堀ホテルを入れてもらうのである。その後も毎月訪問を継続し、先方の担当者と仲良くなって、パンフレットやホームページの掲載順位を少しでも上のほうに上げてもらう。宿泊室の稼働率が先述のとおり年々向上し、遂には90%を超えるようになったのは、そうした直接営業活動の効



着付け体験教室

果も大きい。

国内のほとんどのホテルは、集客のかなりの部分を国内の大手旅行代理店に依存してきており、自ら海外にまで出かけて行って営業活動することはほとんどなかった。大手旅行代理店は、自社で売るために十分な部屋数を預かり、売れなかった部屋は直前に返してくるから、どうしてもロスが出る。それでも旅行代理店なしに営業は成り立たず、ホテル側はそれを受け入れるしかなかった。橋本さんはあえてその慣行に挑戦して、大手旅行代理店に依存しない営業体制をつくり上げたのである。

■社員の創意工夫を引き出す

しかし「国際化戦略を打ち出したのですが、やがて戦略の限界を感じていったのです」と橋本さんは言う。「戦略を打ち出して、みんなに号令をかけ、これでビジネスモデルが完成したと興奮するのは、経営者だけです。社員にはやらされ感しかない。



宿泊客のクリスマス会

企業は人です。1人ひとりがやる気になってはじめて会社の空気が盛り上げる。それではじめて、お客様へのおもてなしにも心がこもるのです」。

そこで、「我々がホテルをやっているのは、ただ単に部屋を売っているのではない」と訴えかけた。「世界中の人に日本を好きになってもらうために、このホテルを営業しているのだ」と。

近年は、日本でも中国でも韓国でも、一部に内向きの淀んだ空気が漂っていて、向こうでは「反日」が言われ、こちらでも「嫌中反韓」が言われたりする。そんな中で、道頓堀ホテルに泊まってくれた人に、我々が一生懸命、徹底的におもてなしして、旅行者たちが私たちに親しみを感じてくれ、「日本はええ国やで」「みんな親切やで」と思ってくれ、自分の国に帰って周りの人たちにそう伝えてくれたら、その民間交流が国と国の関係を少しでも和やかなものにするに役立つに違いない。「私たちはそういう仕事をしているのです。世の中にとっていいことをしているのです」と、橋本

さんは従業員に繰り返しそう説いており、従業員も間違いなくそう思っている。

そのうえで、橋本さんは、おもてなしの具体的な方法は、すべて従業員に任せることにした。そして、必要なお金は、誰でも1件について20万円までの決裁権を与えている。冒頭のデコ&ネイル体験、日本食体験、輪投げ競技、着付体験、生け花体験などのおもてなしの工夫は、すべて社員が自分たちで考え、1人1回20万円までの決裁権の中で必要な材料や機材を取りそろえて展開しているものなのである。

■従業員との信頼関係構築

自分たちのおもてなしが、橋本さんら経営者の単なる金儲けの手段ではなく、世の中にとって役に立つことをしているのだ、と従業員たちは確信している。その背景に、従業員と会社との間の信頼関係の構築がある。

たとえば、「ありがとう運動」を展開して、互いに感謝し合う風土をつくっている。これから「挨拶運動」も計画している。改善提案制度によって、20万円を超える案件についても自由に提案できるようにしている。毎朝の朝礼では、昨日1日の良かったことを話し合っており、月に1回は、社員、パートまで含めてみんなで異業種の社会貢献事例を読んできて、それについてディスカッションしている。

従業員の誕生日や結婚記念日には、会社

からお祝いの手紙と記念品を贈っている。そして、従業員とその扶養家族が病気したときには、その費用を全額会社で負担すると決めている。

こうした経営手法の多くを橋本さんは、異業種交流会から学んできた。ホテル業界の常識の枠内で考えていたら、おそらくは、国際化戦略も、独自の営業活動も、従業員への大幅な権限移譲も、従業員との信頼構築が何にも増して重要だという発想も…生まれなかった。

■「おもてなしホテル」の確立を目指す

橋本さんの目標は、自社で育成した人材によって、関西で10年後に4店舗、20年後に7店舗を展開することだ。その延長線上

で、「おもてなしホテル」を「ビジネスホテル」「シティホテル」「カプセルホテル」などと並ぶ、ホテル事業の新しいカテゴリーとして確立したいという。

いま、大阪南の多くの駐車場が、ホテル用地として高額で取引されている。そして、多くのホテル業者は、高額を投じて建てたホテルの収益性を高めるために、機械化によってどこまで人を削減できるかはじいている。ホテルはもともと、人が人にホスピタリティを提供する場だったが、その人によるホスピタリティをそぎ落とす方向に向かって突きすすんでいる。そんな時代だからこそ、「おもてなしホテル」によって、人によるサービスを取り戻したいと橋本さんは考えている。

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』『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。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中