

中小企業白書特集

中小企業の「稼ぐ力」を高めるITおよび海外展開投資

「中小企業白書2016年版」では、中小企業の稼ぐ力に着目し分析を行っている。本特集では、人口減少に伴う内需縮小や労働者の不足といった課題に向き合いながら、IT投資や海外展開投資を積極的に行うことで、自らの稼ぐ力を向上させている企業の事例を紹介する。

今こそ稼ぐ力を高める好機

「中小企業白書2016年版」では、中小企業の動向として、経常利益は過去最高水準に達し、倒産件数は減少し、中小企業事業者の減少ペースは緩やかなものとなっていることなどが示されている。一方で、中小企業の売上は増加していないことや、設備投資が伸び悩み、設備の老朽化が進んでいること、人手不足が深刻化していることなどの問題点が指摘されている。

こうした状況を踏まえて、経常利益が過去最高水準にある今こそ、中小企業は省力化・合理化や売上拡大などを通じて稼ぐ力を高めることが重要であると論じている。

なお、同白書の分析によれば、稼ぐ力のある企業には、ビジョンの明示および積極的な人材育成・活用、業務プロセスの高度化、段階的・計画的な投資などを行っているといった共通点が見られる。

ITと海外展開がカギに

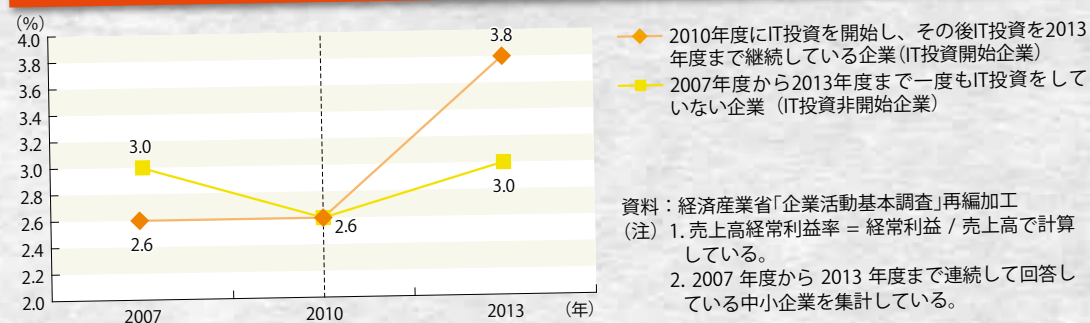
具体的な方策としては、まずIT投資の重要

性が示されている。少子高齢化に伴うわが国の人口減少により、今後人手不足がますます加速していくと考えられる。中小企業が限られた労働力で稼ぐ力を強化していくためには、IT投資により合理化、省力化を図り、人手不足を緩和しながら売上拡大と費用削減を進めていくことが求められている(図表1参照)。

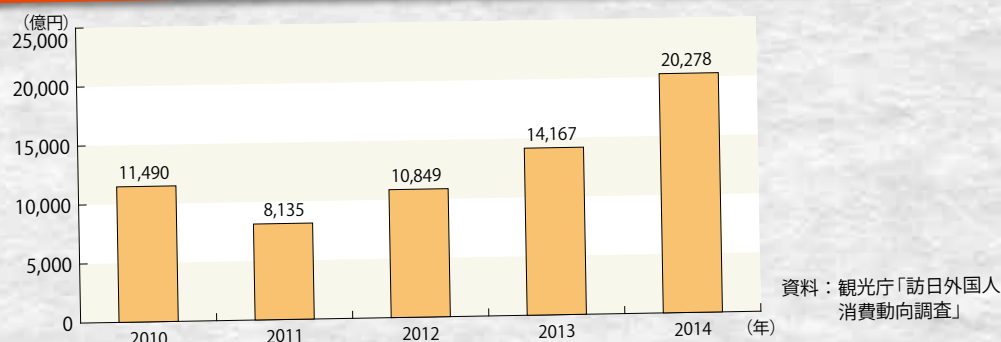
続いて、外需獲得のための投資の重要性が挙げられる。TPP協定、訪日外国人旅行者の増加(図表2参照)などを背景に、製造業のみならず、小売業やサービス業にとっても、外需を獲得できる機会はますます増加すると考えられている。戦略を立てて積極的に海外展開投資を行うことで、稼ぐ力を強化し、海外展開で得られた利益を次の成長投資へと回す、という好循環が生まれることが期待される。

今回は、経営者が明確なビジョンを示しつつ、IT投資やインバウンド向け投資などの成長投資を積極的にを行い、自らの稼ぐ力を向上させている成功事例を紹介する。

図表1: IT投資開始企業とIT投資非開始企業の売上高経常利益率



図表2: 訪日外国人旅行者の消費額の推移



事例紹介—自ら「稼ぐ力」の向上に取り組む企業

鶴雅ホールディングス株式会社

阿寒湖からオホーツク・道央・道南と、北海道で12の温泉旅館を展開する鶴雅グループ。アイヌ文化も取り入れた設備・サービスには、日本人客のみならず、多くの外国人客も魅了される。1980年代には経営危機に陥った当社が、どのようにして復活し、現在のよいうな「稼ぐ力」を身に付けたのか。鶴雅ホールディングス株式会社の大西雅之・代表取締役社長兼グループCEOにお話を伺った。

送客停止の最後通告 外圧による変化へ

——鶴雅の原点となる「阿寒グランドホテル」(現・「あかん遊久の里鶴雅」)に大西社長が入社したのはいつ頃ですか。

大西社長 私は大学を出て銀行に入行していたのですが、阿寒グランドホテルを経営していた両親が同時に倒れてしまったんですね。そこで、入行2年目の1981年に急遽、当社に入社することになったというわけです。

——当時はこういった状況だったのでしょうか。

大西 私が入社した頃は、当社だけ

でなく、ちょうど業界全体が「旅行の個人化」という大きな転換期を迎えていました。それまでの団体客を中心とした業態から、個人客へと比重が移りつつあった時期です。

もっとも、日本のほかの地域に比べれば、北海道はまだ団体旅行のニーズが多かったと言えます。ほかの地域、例えば九州や千葉などでは、いち早く団体旅行が下火になって個人化に向かっていました。そういう中で、当社も日に日に危機感を抱くようになっていました。

そんな折、1987年に最大の危機が訪れます。大手旅行代理店の顧客満足度評価で阿寒グランドホテルが最低ランクとなり、送客停止の最後通告を受けてしまったのです。

——「旅行の個人化」という新しいビジネスモデルへの対応が遅れている間に、送客停止によって、「旅行代理店経由の団体客」という従来のビジネスモデルが突然破綻したわけですね。

大西 それまで当社では、団体旅行の中でも低価格のお客さまを受けていました。会議でもサービスや顧客満足という言葉が出てくることはなく、いつも大量に集客をするためにはどうしたらいいか、満館にするにはどうしたらいいかということを議論していました。その結果、旅館としてのサービスクオリティの評価が最も低いランクになってしまったのです。結果的にこの送客

鶴雅ホールディングス 株式会社

本社：北海道釧路市阿寒町阿寒湖温泉
4丁目6番10号
代表者名：代表取締役社長 大西 雅之
資本金：5,000万円
従業員：744名(2016年11月30日現在)
事業内容：ホテル業経営、飲食店経営、土産物などの販売、旅行代理店経営
創業：昭和31年(1956年)
ホームページ：<http://www.tsurugagroup.com/>

インタビューに応じていただいた大西社長、背景は自然と文化を大切にしたい「和のおもてなし」を象徴する一対のタンチョウの木彫

「変化」を捉え、世界に通じるホテルへ



——改革を進めることで、点数も順調に上がっていききました。

大西 難しいことに、ソフト面の改革や、小さな工事の積み上げでも75点くらいまでは行くのですが、その先はなかなか上がらないんですね。サービスはお金がかからないって良く言われますが、実は、ハード面に物凄く制約されるんです。ハード面の大きな改善がなければ、高い水準に到達することはできない。そこで決断したのが、別館の建設でした。

別館建設は大きな「博打」だったと思います。売上が21億円の頃に、36億円の設備投資をしたわけですから、まわりのみんなから「やめろ」と言われましたが、1995年に完成した別館により顧客満足度評価の点数が85点となり、「チャレンジ80」をクリアすることができたんです。

別館では19の浴槽を設置したのですが、それだけの浴槽がある大浴場を持つホテルは当時めずらしかつ

バイキングレストラン「天河」は、山海の旬の恵みをふんだんに盛り込んだ100品もの各国料理が並ぶ



値上げで「質」を改善 改革経て「優秀旅館」に

——具体的にはどのような改革を進めていったのですか。

大西 経営的に余力はない状況です。当然ながら大規模な設備投資をすることはできません。そこで、ソフト面を中心に、できるところから改革をしていきました。

大きかったのは料理の改善です。当時の当社は阿寒でも5番目ぐらい

の宿で、何の売り物もない。生まれ変わるためにできることは、料理を変えることしかありませんでした。ただ、その分、思い切って、単価を2,000円値上げし、これを丸々料理の原価アップに使ったんです。これだけ原価を上げると、料理は圧倒的に変わります。「このホテルは建物はお粗末だけれども、料理がちよっと違うぞ」というところからスタートしていきました。

——それまでの低価格路線から、サービスの質を重視した路線に転換したというわけですね。

大西 もちろん、2,000円値上げして、それをすべて原価に入れると言っても、旅行代理店には信じて

もらえません。そこで、明らかに2,000円かかっているとわかる別御膳にし、その実物大写真のチラシを作り、全国の旅行代理店を回りました。そうすると、「それならやってみるか」と値上げを了解してもらえようになり、集客を広げていくことが可能になりました。お客さまからの評判も上々で、業績も上向いていきました。

また、調理部の近代化も推し進めました。従来の調理部は、旅館の経営とは半ば独立する形で、調理長が調理師をコントロールしていました。調理長が辞めると、調理師全員が一緒に辞めるというような古い世界です。業界に先駆けて、調理長を役員に登用するなどして経営陣に入れていくことで、そういう体質も変えていったんですね。

一方で、大規模な設備投資はできませんが、できる範囲で小さな工事を進めていきました。最初に工事をしたのは、現在も本館に残っている「くつろぎのトイレ」です。当時としてはめずらしいギャラリー風の作りにして、女性トイレには化粧コーナーも設置しました。

こうした工事の発想はシンプル

でいるようですね。

大西 当社に入社してすぐに、給与計算、財務会計、それからフロント会計のソフトを私が自作しました。旅館業におけるIT導入は全国でもかなり早い方だったと思います。ISO9001の取得も北海道で1番目、全国で4番目です。もともと、私のスキルではネットワーク対応まではできなかつたので、その後はシステム開発を外注するようになりました。

——会計システム以外には、どういうシステムが導入されていますか。

大西 例えば、「コミュニケーションカメラ」と呼ばれるシステムを導入しています。各フロアや宴会場の裏にあるパントリー（配膳室）にカメラを備えた子機があり、それをセンターで集中管理するものです。各フロアでの課題をセンターに知らせ、判断を仰ぐことができます。これにより、熟練していない社員でもスムーズにコミュニケーションが取れ、迅速に行動することができるようになりました。

また、「アンケート評価システム」も、生産性向上に大きく役立っています。宿泊客のアンケートにより、フロントから厨房まで、すべてのセ



「くつろぎのトイレ」（女性用）は、化粧コーナーや木彫りの像も配され、ゆったり広々とした空間

で、うちの一番お粗末なところ、要はお客さまに見せたくないところを毎年工事し、「一番の売り物」に作り替えていくというものです。その年々の償却の中で済むくらいの範囲内で、毎年少しずつ工事を進めていくと、5年目くらいで評価も目に見えるように変わっていきました。

——従業員に対して、何か目標のようなのものは掲げたのでしょうか。

大西 「チャレンジ80」という目標を立てました。これは、大手旅行代理店の顧客満足度評価で80点を目指すというものです。ちなみに、送客停止の最後通告が来た時は58点でした。

クシオンを評価するシステムで、毎朝の全体朝礼時に各ホテル、各セクションの点数が発表されます。

——鶴雅の従業員の皆さんは、笑顔が素晴らしいですね。これも、アンケート評価システムなどによる意識向上の成果でしょうか。

大西 それもあると思いますが、従業員満足度向上のためにさまざまな取り組みをしています。社員食堂や社員寮を充実させてきたほか、社内託児所もまもなくオープンします。かつては新人の4分の1しか残らなかったのですが、今は85%が残るようになりました。

2015年からは大学院制度も導入し、従業員が通信制大学院に入學できるようにしました。また、「鶴雅観光人材養成講座」という大学の寄付講座を開設して、観光業界を志す大学生向けのセミナーも開いています。若い人材も積極的に育てていく

当社がもっとも大切にしている「おもてなしの心」の原点は、素晴らしい「笑顔」



館内の随所にアイヌ衣装や木彫りのオブジェなど伝統工芸や湖畔の暮らしを伝える品々を展示、アイヌの歴史・文化を発信している



——従業員もやりがいを感じられる
でしょうね。

考えてみれば、もともと昔の旅館はどこもマルチタスクでした。しかし、大量送客が進む中で分業化していった。これを再び元に戻している

——IT化、自動化といえば、最近
はネット予約も多いと思いますが、
現状はどうですか。

昔の旅館業は問屋のような立ち位置で、旅行代理店に売ってもらつ“待ち”の営業だつたと言えるでしょう。それが今は、自らがメーカーのように売る販売形態に変わつてきているですね。

鶴雅ホールディングス ③ に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 目標を掲げ、着実に「変化への対応」を進める
- Point 2 I-Tの活用や積極的な人材育成で生産性を向上
- Point 3 外需取り込みなど成長のための投資を怠らない

——インバウンドはどこまで伸びる

りました。しかし、今はインバウンドの創成期であり、当社が海外のお客さまに信用を得ていくまでは、フルサポートをしていくことが大事と考えています。外国の個人旅行者は横のつながりが強いので、その意味でも確実に信用を積み上げていくことが求められます。

また、来日後のサポートとしては、札幌の営業本部に、外国の個人旅行者を担当する専属部署を設置しています。専属の担当者名と連絡先を記した「安心カード」も配布し、さまざまな旅行支援を行っています。

大西 設備投資はリスクを伴いますが、これだけ時代が変化をしている中で、設備投資をしないというのは、かえってより大きなリスクになると思っています。お客さまのニーズやマーケットも変わってきている中で、それに合わせて自分たちも変わっていかねければなりません。

また、インバウンドは旅館業界にとって大きなチャンスです。特に地方は今後確実に人口が減ります。釧路は20年後に人口4割減と言われていいます。一方、世界の人口は増えていきますし経済力も上がっています。この地で待ちながら、世界からお客さまを呼び、外国のマーケットを捉えていける業種。こんな幸せなことはいりませんよ。これを喜びとして捉えて、前向きにチャレンジをしていくことが大事なのではないでしょうか。