

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

【ネクスト・ジャパン最前線】

「次の日本」への 観光戦略

【Scenes of Solution】

健康経営で企業価値の向上を図る

花王に対し、「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」
に基づく融資を実施

【未来人図鑑】

株式会社HUGE

代表取締役社長 新川 義弘 氏

街の資産となるレストランを目指し
サービスオペレーション力を磨き続ける。

【旅のブックマーク】

ランドダイブと旅する女王

旅する作家 山口 由美

第1回

DBJ女性新ビジネスプラン コンペティションの 受賞者が決まりました。

DBJは、平成24年6月19日、「第1回DBJ女性新ビジネスプラン
コンペティション」の受賞者を発表し、表彰式を行いました。

643件にのぼる多数のご応募の中から、事業と経営者の両面で評価を行い、
「DBJ女性起業大賞」「DBJ女性起業優秀賞」「DBJ女性起業震災復興賞」を
決定しました。今後、事業奨励金の支給や計画実現に向けたサポートを実施する
ほか、受賞者だけでなく、新たにビジネスを志す女性に対しても、交流会やセミナー
等を行い、起業の支援を引き続き行います。



DBJ女性起業大賞

加藤 百合子

株式会社エムスクエア・ラボ
代表取締役



静岡県

持続可能な農業を目指して、畑から食卓まで、おいしいと安心を
人とITで高効率につなぐベジプロバイダー®事業

環境問題に興味を持ち東大農学部へ進学。食糧危機に立ち向かうべく農業システムを
研究、イギリスで博士号取得、アメリカでNASAのプロジェクトに参画。2000年帰国し、結婚
を機に産業用機械の研究開発に従事。研究開発リーダーを務めたものの、子育てを通じて
社会問題解決への意欲が再燃。農業の社会性の高さに改めて気付き、2009年エムス
クエア・ラボを設立。2年度にわたる静岡県委託農業支援事業を経て、現在、同県農政審議
会委員、同県研究評価会委員、農水省ボランタリープランナー。

DBJ女性起業優秀賞

牛来 千鶴

株式会社ソアラサービス
代表取締役



広島県

起業家やクリエイターのための共同オフィス・モノづくり・
人育てのビジネス拠点

～あったらいいな を カタチにする～ 「SO@R ビジネスポート」

教科書出版社を結婚出産退職後、6年間の専業主婦業を経て企画会社に勤務。各種販促
企画を手掛け1999年に独立。翌年「広島SOHO'クラブ」を設立し、2001年「広島SOHO'
オフィス」開設。2002年「(有)SOHO総研」を設立し代表取締役就任。2009年地元有力
企業からの出資を受け増資し「(株)ソアラサービス」に社名変更。同年「広島SOHO'オフィス」
を移転・拡張し、人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「SO@Rビジネスポート」をオープン。
「広島に“あったらいいな”をカタチに」を理念に掲げ、人と企業を繋いで地域を元気にする
プロジェクトを推進している。

DBJ女性起業震災復興賞

及川 秀子

有限会社オйкаワデニム
代表取締役



宮城県

気仙沼発 地域資源有効活用の最大化
地域資源を生かした新ファッションブランドの創設

1971年宮城県歌津町名足にて珠算教室代表を経験の後、1981年4月に有限会社オйкаワ
デニムの専務取締役、1991年1月30日には代表取締役社長に就任。現在、会社経営の
他にも、内閣府日本中央防災会議委員、宮城県響高等学校評議員、小泉地区婦人会
会長、気仙沼本吉地区婦人防火クラブ連合会長、リアスアクティブ21理事等、地域・防災
関連組織において活動を行っている。



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 9 回

「次の日本」への観光戦略

2011年3月11日に発生した東日本大震災によって、日本の観光産業は深刻な打撃を受けた。その影響は被災地の事業者のみならず、全国の観光産業に波及している。さらに、今後も主に生産年齢人口の減少による国内需要減が予想される。観光が国の成長戦略としても、また地方活性化のツールとしても重要性を増している今、国として、地域として、今後の観光戦略をどう描いていくのかは、日本の将来にとって極めて大きな意味を持つと言える。

CONTENTS

P03 ネクスト・ジャパン最前線

「次の日本」への観光戦略

P16 Scenes of Solution

健康経営で企業価値の向上を図る

花王に対し、「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」に基づく融資を実施

P20 未来人図鑑

株式会社HUGE

代表取締役社長 新川 義弘 氏

街の資産となるレストランを目指し
サービスオペレーション力を磨き続ける。

P23 旅のブックマーク

ランドダイブと旅する女王 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードして楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>
DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 産業技術総合研究所
豊岡市役所城崎総合支所
立教大学
JTIC. SWISS
城崎温泉 お宿 芹
花王(株)
(株)HUGE
(順不同)
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
写真 赤坂トモヒロ



減少する国内需要。 高まる訪日客への期待

日本の観光の課題と今後の展望

経営環境の 変化と課題

国内観光の低迷が続いている。国内の宿泊需要の動きをみると目瞭然だ。1974年以降の日本人の宿泊旅行延べ参加回数は、1994年度の1.79億回をピークに減少傾向にあり、2009年度には1.36億回と15年間で約24%も減少した（図表1）。その主な要因としては、生産年齢人口の減少や、携帯電話・インターネットの普及に伴う消費行動の多様化等が考えられる。

一方、訪日外国人客（インバウンド）

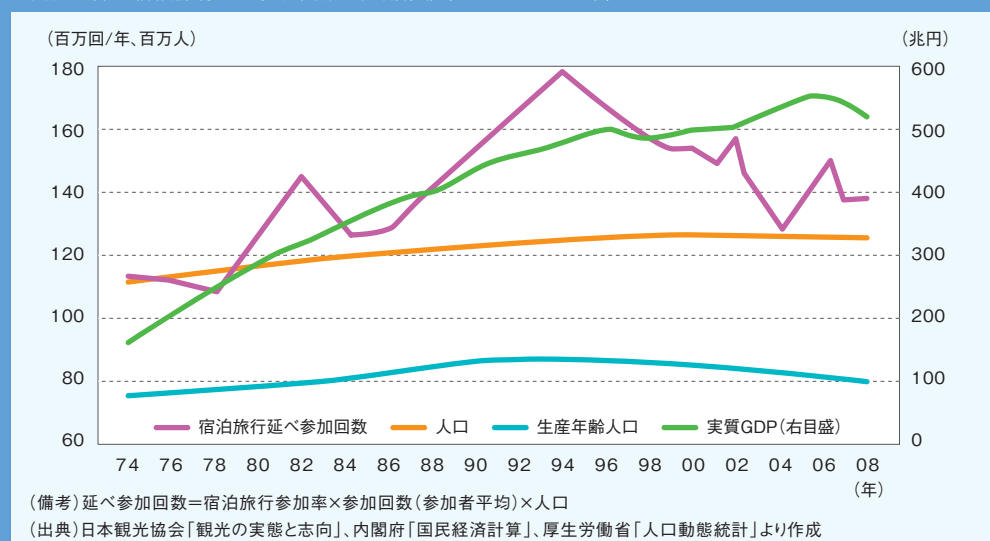
は増加傾向にある。2003年に国がビジットジャパンキャンペーンにより本格的な取り組みを開始して以降、リーマンショック等による一時的な落ち込みはあったものの、2010年には年間860万人（対2003年比165%）と過去最高水準に達したほどだ。

こうした状況の中で東日本大震災が発生。観光業界も大きな打撃を受けた。国内宿泊動向を主要旅行業者の国内旅行取扱状況で見ると、2011年4～7月までは大幅な前年割れを記録。インバウンドも2011年は年間621万人に激減した。

インバウンド の増加に期待

今後、観光需要はどう推移するのだろうか。国内宿泊需要の見通しを宿泊旅行参加回数で予測してみると、生産年齢人口等の推移から、2010～2030年までの20年間で1.38億回から1.15億回へ17%（2300万

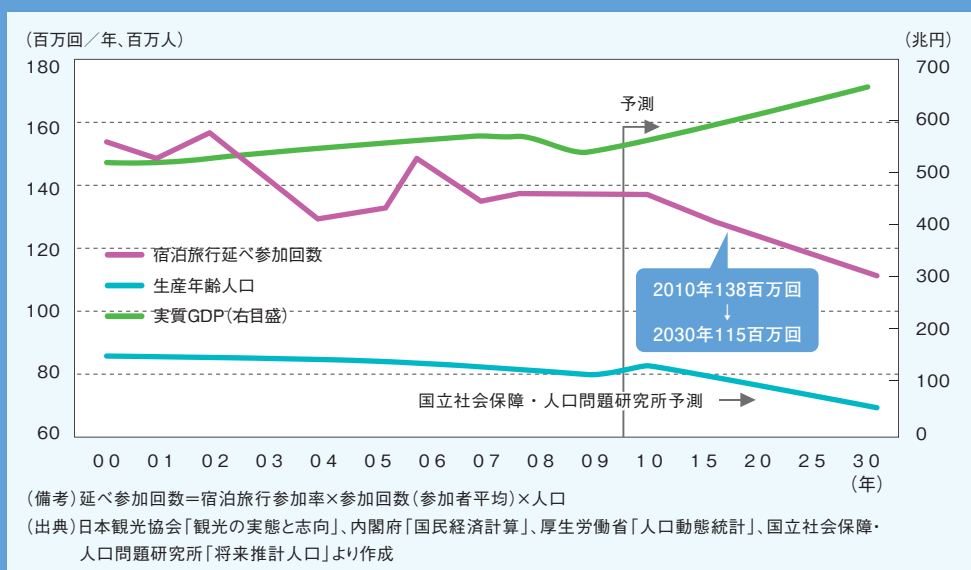
■図表1:邦人宿泊旅行延べ参加回数の長期推移(1974～2009年)



回(減少すると見込まれる(図表2)。仮に、この予測通りに需要が失われた場合、その影響は甚大だ。日本人の1回当たりの宿泊数は、1.5泊なので、2030年には2010年比で3500万泊減少する可能性がある。

一方のインバウンドはどうか。中期予測では2013年に震災前の水準(2010年、約860万人)を回復し、2015年には年間1000万人を超えると予想される(P6図表3)。その場合、訪日1回当たりの平均宿泊数は5泊なので、2015年の宿泊数は2010

■図表2:邦人宿泊旅行延べ参加回数の予測(全国、2030年まで)



課題多い 観光旅館経営

国内観光の減少もインバウンドの拡大も短期的に生じる現象ではない。短期的・短絡的な施策ではなく、長期的に持続可能な方法を選択することが重要だ。

国内需要の減少もインバウンドの拡大も短期的に生じる現象ではない。短期的・短絡的な施策ではなく、長期的に持続可能な方法を選択することが重要だ。

国内観光低迷の要因は、観光旅館業サイドにもある。まず、経営改善の遅れだ。観光旅館業には同族経営が多く、家族経営的なマネジメントが行われる例も多いため、組織体制が未整備であったり、業績が経営者の手腕に左右されることも少なくないなど、時代の変化に沿った経営改善が進んでいるとは言い難い。

変化する市場への対応の遅れも目立つ。旅行形態が「団体から個人へ」と変わる中、この変化に対応できない旅館が売上効率の低下や販売面での苦戦に直面しているのだ。

観光旅館業特有の財務構造から、いくつかの課題がみえてくる。たとえば売上・損益構造だ。観光旅館の売上構造は、一般的に「宿泊客数×客単価」で決まる。売上拡大のためには、客数を増やすか、客単価を向上させるか、あるいは、その双方を実現するかが必要だが国内宿泊需要拡大が見込めない中、供給過剰構造による苦境に陥りやすい状況にある。また、観光旅館業の損益構造は、売上高の10%程度をキャッシュフロー(償却前経常利益)として確保する姿が「標準型」とされるが、宿泊需要拡大が見込めない中、近年ではそうした標準型を維持することが困難となりつつあるのだ。

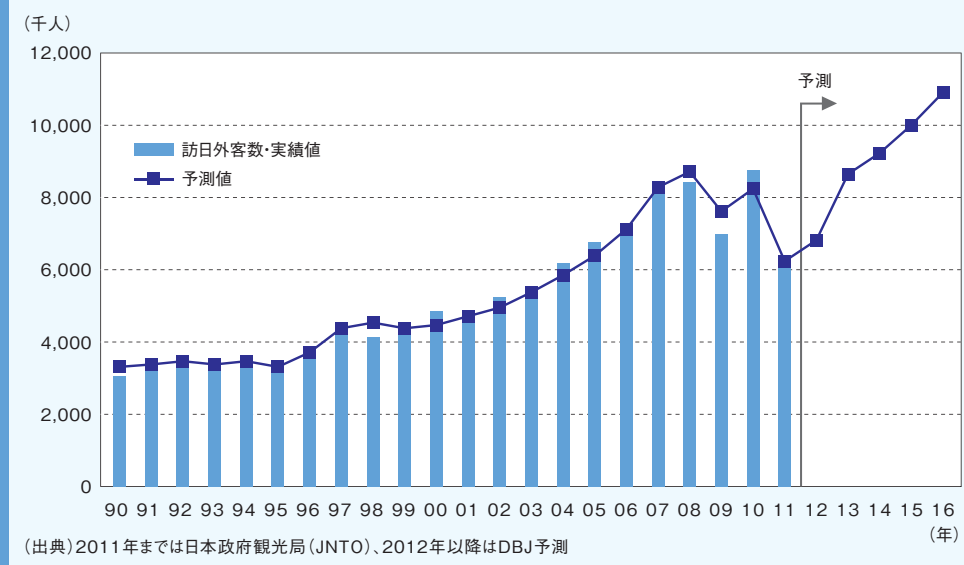
あるいは資産・負債の構造だ。ホテル・旅館業は装置産業であり、投資負担が重い。貸借対照表上、資産の多くを旅館の土地・建物が、負債の多くを設備投資時の借入金

が占める。また、観光産業では一定期間毎に集客力を維持するためのリニューアルを行うが、観光旅館業も概ね15～20年程度で一定規模の投資を行う必要がある。このため、毎年

堅実に借入金返済を行い、必要な時期に必要な資金調達ができるような財務体質を作らなければならない。

課題解決への3つの方向性

■図表3:訪日外国人数の予測(全国、2016年まで)



減少傾向が続く国内邦人宿泊需要には、どのような解決策があるのか。考えられる方向性は3つある。1つは新たな国内需要を喚起すること、2つ目はインバウンドを拡大し、減少する国内需要を補うこと、そして3つ目は、前記の2つで補えない部分があれば、観光旅館業をはじめとする宿泊旅行関連産業の体質強化

と需給調整(規模の縮小や統廃合)を行うことだ。具体的には、国内需要喚起策としては、休暇制度の改善、旅行業の規制緩和など国による支援のほか、現地発着型観光の開発など地域での取り組みが挙げられる。

インバウンド拡大では、
i. 広域プロモーション、官民一体プロモーション等をより徹底すること
ii. 外国語接遇態勢や通信環境の整備など受入態勢の充実を図ること
iii. 言語障壁等を取り除くことにより相互理解を促進すること等に継続的に取り組むことが有効と考えられる。

宿泊旅行産業とりわけ観光旅館業の需給調整に関しては、
i. 廃業に対する早期対応
ii. コンバージョン
等が考えられるが、耐震基準などの法規制をクリアしなければならない。

また、体質強化策としては、
i. 客室・食事の多様化など個人旅行

への対応強化
ii. ネット向け商品企画の充実やSNSの活用
iii. 収支管理の徹底
iv. 労働環境改善による従業員の育成等が有効と考えられる。

そのほか、特区を活用した観光振興策も有効だ。特区制度は、国の指定を受けた特定の区域(特区)が、一定の要件の下で他地域とは異なる特例措置を国から受けられる制度だ。観光分野においても、特区の活用による、地域の特性を踏まえた規制緩和や税制・財政・金融上の特例メニュー等是有効な政策手段となるだろう。

地域独自の観光戦略を

もとより、観光地が抱える課題は、それぞれ違う。したがって、どの観光地にも通用するような解決策などあり得ない。前述した3つの方向性を基本に、個々の状況に即した地域の観光ビジョン・戦略を打ち出す

ことが肝要だ。

その場合、1つのモデルとなるのが、観光政策を国家戦略の基本に据えるスイスの事例だ。同国では、各地域が自らの観光資源を分析・研究し、独自のマーケティングを実施して、世界の富裕層をメインターゲットとした観光戦略を構築している。その最大の目標は、「集客の数」ではなく「観光客1人当たりの消費額の最大化」だ。長期的な国内観光需要の減少が予測される日本が、こうした先進事例から学ぶことは多いはずだ。

国の新成長戦略でも、観光立国・地域活性化戦略は一本化され、観光は地域活性化の切り札として捉えられている。すなわち、地域の活性化なくして「次の日本」はあり得ず、観光を軸に地域の活性化を図ることが急務と言える。もはや、ハード主体のまちづくりや1つの地域内での観光旅館間の競合などは不毛だ。人の心に響く観光地づくりや商品開発に向けて、地域が結束し、明確なビジョンと戦略の下で一体的に行動できるかが、将来への明暗を分けると言える局面なのだ。

訪日リピーターの増加こそインバウンド戦略の要

関西支店では、「インバウンド市場の現状と訪日リピーター拡大戦略―関西が導く『憧れの日本』再訪の旅―」と題するレポートを発表した。その中では、日本の旅行市場についての分析や、今後の市場予測について独自モデルでの試算等を行うとともに、日本のインバウンド市場における訪日リピーターの増加に注目し、同市場の拡大のための3つの提言を行っている。以下、その要旨を紹介する。

要旨

① 日本のインバウンド市場において上位3位を占める韓国、中国、台湾と日本における海外旅行客動向をみると、海外からの旅行者を最も獲得しているのは中国である。また、中国からの旅行者を最も獲得しているのは韓国であることが確認された。アジアの海外旅行市場において、日本は厳しい状況におかれている。

② 日本を訪れる中国人のうち8割以上が初訪日客である一方、訪日韓国人の約6割、訪日台湾人の約8割は訪日リピーターである。中国の旅行者者は特に台湾などの旅行者の動向を注視しており、後を追従するような商品を販売する傾向がある。訪日

韓国人や台湾人の現在の満足度が、将来の中国人訪日リピーターの満足度に影響しうるといえる。

③ 訪日リピーターの獲得のためには「ブランド」の強化・確立が重要なポイントとなる。関西においては、歴史遺産を活かした文化体験型商品との融合や、飲食店の積極的なアプローチ、関西でしか手に入らない「MADE IN JAPAN」の展開などが期待される。

④ 同時に訪日リピーター市場への効果的なアプローチも重要だ。官民一体の具体的なセールの実施や、観光関連事業者が直接市場にアプローチする体制への移行、メディアの活用が期待される。

⑤ 加えて輸送力の確保も重要である。インバウンドだけでなく、アウトバウンドのプロモーションにより、相互送客を維持することが必要だ。また訪日客の多くが宿泊を希望する旅館における受入体制の整備も急務だ。

⑥ 日本の観光戦略を考えるにあたり、訪日リピーターの満足度をいかに高めるかを再考することが極めて重要だ。現在の訪日リピーターの満足度を高めることが、将来の訪日リピーターの高い満足度につながり、ひいては訪日リピーター市場の持続的な獲得につながる。他国の台頭や震災の発生により存在感の薄らぐ日本ブランドを強化し、「憧れの日本」再訪の旅を導くのは、文化、食、技の多様な魅力を持つ関西に他ならない。

PERSPECTIVE

立教大学観光学部
教授

安島 博幸氏

Profile

HIROYUKI YASUJIMA

1950年東京都生まれ。東京工業大学工学部卒業。(株)ラック計画研究所研究員、東京工業大学社会工学科助手、金沢工業大学建築学科助教授、教授を経て、現在に至る。工学博士。主著に「観光学入門」(有斐閣)、「新時代の観光戦略」(日本観光協会)、「日本別荘史ノート」(住まいの図書館出版局)などがある。

提言

市場の変化を読み
新たな観光的価値を
生み出せ観光需要不振の
原因は

日 本は2006年12月に「観光立国推進基本法」を制定し、観光立国の推進を21世紀における重要な政策の柱として位置づけた。だが、国内の観光需要に関しては、過去20年近く不振が続いている。その原因はどこにあるのか。

観光需要の発生に関わる主な変数は所得と休暇だと言われているが、所得はこの20年ほど実質的に増えていない。休暇も宿泊観光の条件だが、日本の

有給休暇の取得率は諸外国に比べて格段に低く、かつては、50%を超えていたが、現在は48.1%(2011年度厚生労働省調査)と低迷している。

この2つの変数が悪化した状態だと、供給側でいくら受け皿を整備しても需要増加は期待できない。パイが増えないのに、日本中の観光地が旅行客を取り合っているのが現状だ。国も休暇分散をもっと強力に推進しなければ、今の需要だけでは、供給側である地方の観光地が満足する効果は得られないだろう。

一方で、観光の概念が広がってきていることも見逃せない。グリーンツーリズム、産直市場めぐり、まち歩きなど、従来

の観光の概念にはない時間消費のスタイルが増えている。観光≠非日常というイメージがあるため、日常に近い時間消費を「観光」とは考えない人も多いが、こうした身近な楽しみ方は確実に広がっている。そう考えると、統計には現れない新しい形の観光需要が増えていくとも言え、滞在型を除いて、全体としては、一般に言われているほど観光マーケットが縮小しているわけではないのかもしれない。

時代が求める
観光的価値とは

観

光の価値は時代とともに大きく変わる。たとえば昔、生活が貧しく、旅行が贅沢だった時代は、温泉に行き、おいしい料理を食べ、立派な部屋でくつろぐことが価値だった。だが、次第に流通システムの発達によって新鮮な食材が身近なものとなり、居住環境が向上して、人々の生活レベルが上がってくると、相対的にその価値は小さくなる。こうして、観光に求める価値も変化していく。

今は人々の関心が高い環境・自然・生活文化をテーマにしたグリーンツーリズムやエコツーリズム、あるいは、現時点で、誰もが訪れたいとかその場所ですら体験できないといった「一番」であることが、大きな観光的価値となっている。

最近、大丸有地区(皇居とJR東京駅に挟まれた大手町、丸の内、有楽町エリア)の観光計画に関わった。大丸有地区は、世界でも有数のビジネス街であり、一般的には観光地とは言えない。しかし、少し考え方を変えてみると、大丸有は、日本の優秀な人材が集まりダイナミックに動いている経済の中心地であり、頭脳が集積していること自体が、世界でも稀な場所である。さらに、環境都市としての価値も創造できる可能性がある。

ある。すなわち、東京駅から皇居前に至る行幸通りを海風や冷気の通り道とする「風の道」が既に都市構造として織り込まれているのは、世界でもあまり例がない。また、再開発で建築した高層ビルの壁面や中庭、街路には、緑化が施されている。加えて私は、皇居ランナーや地区で働く人たちのために、ビルの屋上などに廃熱を利用した「銭湯」を作った

らどうかと提案している。そうすると、大丸有に環境、省エネ、健康、日本的文化の紹介と多くの価値が生まれることになる。世界でも類例のないユニークな環境都市が出現する。このことが結果として、観光の対象になるのである。

最近の観光まちづくりで大事な役割を果たしているのがアートの力だ。日本でも瀬戸内の直島、新潟の越後妻有などで、また、欧米でもアートで都市を再生する動きが盛んだ。ある意味でアートは未来の価値観を見せてくれるものと言え、アートを活かして都市開発を進めれば、大丸有地区は、ビジネス都市の未来の姿を予見させる場所になる。世界で一番進んだ未来のビジネス都市・環境都市の姿に観光的価値があるからこそ、人々はこの地区に魅かれるのだ。

観光地の
価値は変化する

時

の経過とともに輝いているものは変わるし、人間はすぐに一時輝いた対象に飽きてしまう。皆が行ったことがあるような物見遊山型の観光地の価値は消費される。このことは、多くの場合避けがたいことである。一方、温泉、飲食、スポーツなど現地に

行つて身体的にしか経験できないような価値は長続きするようだ。

たとえば、観光地のキャンペーン、プロモーション、イベントなどは重要だが、問題もある。それらが観光的な価値を創り出していないことだ。人が大勢来て観光しても、別にモノがなくなるわけではないから価値は変わらないと考える人が多いが、実は1度訪れた観光地を再度訪れる人は少ない。精神的(記号的)な価値は1回経験すると消費されるからだ。だから、キャンペーンやプロモーションをやると、訪れる人は一時的に増えるが、観光地としての価値は減っていく。観光地側は、新たな価値を創造すること、安易に価値を減らさな

観光立国政策の
効果に期待

日

本の観光政策は遅れていると言われるが、今から20年前にインバウンド政策を実行したとしても、近隣の中国や韓国からの観光客は期待できなかった。中国で規制緩和によって個人旅行の制限が外されたのは2009年7月。韓国でも海外旅行が完全自由化されたのは1989年だ。訪日客が多いこれらの国で、海外旅行が自由化されていない時に日本が観光立国政策を進めても人が来るはずがない。アジア諸国が経済力をつけて国を開く中でこそ、観光立国政策が効果を発揮するのだ。

アジアの観光マーケットは非常に大きい。重要なことは、周辺国との友好関係を保つことだ。そうすれば、アジアの中で成長率の高い国の近くに位置する日本には多くの人が訪れるはずで、インバウンド政策の効果は、これまでとは比較にならないほど大きい時代になりつつある。

PERSPECTIVE



JTIC, SWISS 代表

山田 桂一郎氏

Profile

KEIICHIRO YAMADA

1965年三重県生まれ。JTIC, SWISS（日本語インフォメーションセンター）代表。1987年からスイス・ツェルマツ観光局で日本人向けプロモーションに携わる。92年JTIC, SWISS設立。「世界のトップレベルの観光ノウハウを各地に広めるカリスマ」として、観光・集客交流の事業化、マーケティングの経験を活かし、観光・地域振興に関する講演やセミナーを全国で開催。コンサルタントとしても様々な事業化を進め、成果を残している。また、まちづくり観光研究所 主席研究員や和歌山大学客員教授、北海道大学 客員准教授として人材育成にも力を入れている。

提 言

パブリックな
組織が主体となる
地域経営のあり方

学

生時代、英国から日本への旅の途中、スイスマッターホルンの麓にある山岳リゾート・ツェルマツに立ち寄った。そこはガソリン車の乗り入れが禁止され、電気自動車や馬車だけが通行を許された村だ。当初、観光目的の仕掛けと思ったが、実は景観や自然環境を守るため、村や住民のライフスタイルが豊かになるためだという。当時の私の観光イメージは「お金を使って楽しく遊ぶ」くらいい

かなかったで、強いカルチャーショックを受けた。

縁あって現地の観光局で働き始め、村で生活するようになって分かったのは、5700人の住民が皆、幸せに暮らしていること。自分たちの村の山岳リゾートとしてのポジションを正しく理解し、来訪者を楽しませ、リピーター化するための仕組みを作り上げていることだった。そして、豊かに暮らすのに必要なものがお金や文明的なものだけではないこと、観光とは地域住民とそこを訪れる人々双方の「感幸」幸せを感じることに繋がらなくては意味がないことを強く実感した。

そういう目で見ると、当時の日本の

観光スタイルは、かなり奇異なものに映った。ガイドブックで見た所へ行つて記念撮影する確認作業に追われ、団体で忙しく連れ回されるだけで本当に豊かになれるのか。旅行する側も受け入れる側もスケジュールをこなすことに精一杯で、本当に幸せなのかと思えたのだ。

その後、日本でも観光に対するニーズが多様化し、観光振興が叫ばれてきたが、全体として見ると日本の観光地の活性化は進んでいない。旅行に対して求めるものが世代間や個々のライフスタイルによつて違うなど多様化するニーズに合わせて、お客さまの満足度

の向上を図らなければならないのに、

バブル期のビジネスモデルを放棄できなかったり、将来ビジョンを持たず目先の経営しか行わなかったりした結果、イノベーションが遅れている状態だ。

観光・地域振興の
3つのポイント

1

うした状況を打開し、観光・地域振興を図るために3つのことを提案したい。1つは、真の豊かさを実現する地域経営の発想を持つことだ。産業活性化だけで地域振興しようとしても、決してうまくいかない。当たり前だが、ビジネスの世界では利害が絡むからだ。特に観光の場合、利害の絡み方が広く深いので、観光だけで地域振興しようとするとは頓挫する。だから、ツェルマツのように「地域として豊かに生きていく」ための仕組み、すなわち地域経営（全体利潤向上）の考え方が必要なのだ。

2つめは、そうした地域経営をオペレーションする組織を持つこと。その

条件は、エゴと利害を排除するために、すべての人が肩書きを捨て、「住民」として参加してまちの将来を決定するパブリックな組織であることだ。ツェルマツでは、ブルガーゲマインデという地域経営共同体が、観光を含めた地域政策、地域運営について意思決定している。社会公益性を基準に、自分たちの地域やまちの将来ビジョンを決めれば、その実現のために必要な産業や事業が見えてくる。観光のためだけではなく地域振興のため、製造業者や農林漁業者も事業計画に基づいて、それぞれの役割を果たしていけばよい。

もつとも、仕組みと組織だけでは動かない。そこに関わる人たちが、将来のことを真剣に考えて活動しなければいけない。これが3つめだ。特に、私が期待するのは子供たちだ。地方では多くの場合、子供たちは最初、自分たちのまちを嫌っているが、都会にない自然や温泉、豊かな産品があると分かると意識が変わって、自分のまちを自慢するようになる。今、一緒に事業を進める中で、そんな子供たちが、いずれ将来の地域リーダーとなれば地域は確実に

変化し、活性化すると確信している。

「勝ち残る」でなく
「価値で残る」

1

方で、国の政策にも課題が多い。観光立国を謳いながら、それが日本人の幸せと豊かさにとどう結びつくのかが分からない。経済的な意味でも、心から豊かな生活を営めるという価値観の部分でも、相応の政策、施策が事業に落とし込まれていないのだ。

長期休暇にしても、フランスやドイツの休暇が長いのは、国だけの政策ではなく、ILO132号条約（年次有給休暇に関する条約）を批准していて、連続して2週間の休暇取得が義務づけられていることによる。日本は先進国で唯一、この条約を批准していない。批准すれば観光の機会も増え、人出も分散されて道路や鉄道も利用しやすくなる。宿泊施設も稼働率が上がり、売上が伸びる。ほかにも、国際会計基準の導入が進めば、有給休暇を消化させるといふ動きになってくるはずで（注1）、こう

した環境が整備されれば、観光振興にとつては追い風となる。

お金は必要だが、市場経済的な基準だけではない価値で、地域や自分の将来を考えなければ、幸せや豊かさは実感できない。大事なのは「勝ち残り」ではなく「価値で残る」ことだ。個々の生き方をどうするのか、それぞれの地域でどう生活していくのかを考える中から出てくるアイデアやモノは、リアルティあふれる、他の地域にはない価値「地域の光」となるはずだ。

まず、そこに住んでいる人たちが一番の幸せと豊かさを感じて、地域の光を輝かせ続けること。そして、訪問客がいろいろな地域の光を見ることによって、自分たちが住む地域の光の素晴らしさにも気づき、お互いが輝き合う。そういう状況が生まれれば、本当の意味での観光・地域振興にはならないだろう。

（注1）国際会計基準では、従業員に有給休暇を与えた時点で費用として認識し、期末に未消化の場合、全体の有休の消化率や人件費などを計算した上で、負債としてバランスシートに計上しなければならない。

デジタル外湯券「ゆめば」で 温泉街の活性化へ

城崎温泉「これから100年」のまちづくり

兵庫県北部に位置し、1300年の歴史を誇る城崎温泉は、志賀直哉の短編小説の舞台としても有名だ。その城崎温泉で日本初のデジタル外湯券「ゆめば」(正式名称「ぱっと、湯めぐりパス」)の運用がスタートしたのは2010年10月。

登録された携帯電話やICカード、バーコード券で外湯めぐりや買い物を楽しめるシステムだ。全国の観光温泉地で地域活性化への取り組みが進むなか、城崎温泉ではサービスとICT(情報通信技術)を融合させる新しい試みで100年先を創造するまちづくりに挑んでいる。

サービスとICTを融合

全国の温泉観光地で続く入込客数の減少傾向。城崎温泉も例外ではない。バブル期のピーク時には年間100万人を超えた入込客数は、2008年に90万人を割り、以後も漸減傾向が続いている。危機感を強めた地元では、2004年に住民主導で「城崎このさき100年計画」を策定。

「巡れるまち」を基本コンセプトに、具体的なまちづくりに向けた21のプロジェクトを提案・実行するなど積極的な取り組みが続けてきた。

こうした中で2010年10月に導入されたのがデジタル外湯券「ゆめば」だ。経済産業省や豊岡市の支援の下、独立行政法人産業技術総合研究所(以下「産総研」)が2年半をかけてシステムを開発。3つのサービスを対象にICTを取り入れた。



第1は外湯の入浴券だ。宿泊客は、おサイフ機能付き携帯電話またはICOCA、SuicaなどのIC

カード(Felica対応カード)を旅館の端末にかざしてID登録すると、温泉街に7カ所ある外湯入口の端末にタッチするだけで利用できる。携帯電話、ICカードを持っていない人には、紙のバーコード外湯券が発行される。また、日帰り客用に外湯で発券される「日入浴券」もデジタル化された。

外湯券のデジタル化によって、①従来、外湯を利用する際は、宿泊者であることを証明するため、浴衣、下駄、湯籠等を着用・持参する必要があったが、「ゆめば」だけで利用できる、②外湯の利用時間はチェックインからチェックアウトまでとなっていたが、チェックアウ

トにかかわらず、その日の午前10時まで利用できる、③旅館で外湯に行く際に、利用する回数分の外湯券を持つていく必要があったが、「ゆめば」で、どの外湯にも何度でも入ることができる。

——などのサービス向上が実現した。第2はつけ払いだ。「ゆめば」に参加する土産物屋、飲食店などでつけ払いができ、各店舗ごとの割引等の特典を受けられる。精算はチェックアウト時に旅館で行えばよい。実は、城崎温泉には昔からスナックなどを訪れる宿泊客の浴衣の柄から宿泊旅館を特定し、翌朝まとめて旅館で精算するというつけ払いの制度が浸透していた。「ゆめば」導入の当初の目的は、この制度を温泉街の店舗全体に広げることだった。

城崎温泉だから こそできた

観光地のサービスをICTと融合させるというこの試みは、もともと、産総研サービス工学研究センターの実証実験として持ち込まれた話だった。同センター主任研究員・山本吉伸氏は、その狙いについて次のように語る。

「観光地における各種集客施策の立案とサービスの質の向上には、これまでのような経験と勘ではなく、観光客の回遊行動を定量的・継続的に捉えることが必要です。そのための技術を作るべく経済産業省の協力を得て、観光地向けのPOS(販売時点情報管理)である「オープンサービスフィールド型POS(注)」を提案したのです」

では、なぜ城崎温泉だったのか。小規模の旅館が多い城崎温泉には、温泉街全体が1つの旅館という考え方があ

り、相互の団結力が強い。「ゆめば」の開発・導入にはすべての旅館・店舗の参加が必要となるため、他の温泉地にはない一体感を持つ城崎温泉は、実験の最適地といえたのだ。

「お宿芹」の館主であり、「ゆめば」を運営する「城崎このさき100年会議」の専務理事も務める芹澤正志氏は、「皆が元気なら城崎は元気だし、城崎が元気であれば個々の旅館や店舗もやっつけいけないという風に、お互いが助け合うのが城崎温泉の最大の特徴。そうした共存共栄の精神があるからこそできた試みと言える。それに、このシステムをいちから自力で立ち上げようと思っても資金的に厳しい。だから、産総研から話が持ち込まれたときも抵抗感はなかった」という。

実験を支援した豊岡市も、「町民の意思統一がなければできない事業。うまく取り組めたのは、事ある時には1つにまとまるという文化があるから」(城崎総合支所長・新谷博志氏)。「城崎温泉は他の観光地との差別化を図るため、毎年いろいろな取り組みを考えて実行している。非常にチャレンジングだからこそできた」(同支所温泉

課長・高橋均氏)と声を揃える。

導入1年半で 着実な成果

システム導入から1年半余り。成果は着実にあがっている。たとえば、宿泊客が「ゆめば」を利用すると、その情報がリアルタイムで旅館や店舗に届く。旅館では外湯の混み具合を宿泊客に知らせたり、買い物情報を会話の糸口に使うことでコミュニケーションを深めるなど、きめ細かいおもてなしにつながっている。

また、これまで検証の難しかった「観光イベントの客観的評価」にも活用できそうだ。たとえば、昨年8月の日別宿泊者数とつけ払いでの売上金



城崎総合支所長
新谷 博志 氏



城崎総合支所
温泉課長
高橋 均 氏



「城崎このさき100年会議」
専務理事
芹澤 正志 氏

額の推移を見ると、宿泊者数は12月14日の3日間がピーク、売上は同月26日がピークだった。驚くのは26日の宿泊者数が12月14日各日の約半数だったことだ。

「確認してみると、12月14日は花火大会、26日は灯籠流しが行われていました。宿泊客数がピーク時の半数にもかかわらず、売上金額が高いことから、売上増加の原因は、単純に客数に比例するのではなく、長時間の散策にあるのではないかという仮説が得られ、もしそうだとすれば、今年の夏は長時間の散策を促進する取り組みが効果的とも考えられる」（山本氏）という。今後、POSデータの蓄積と分析が進めば、システムの効果はさらに高まると期待されている。

のまちづくりは大きく前進することになる。

加えて、まちづくり会社の役割も重要だ。その運営は、「城崎このさき100年会議」に集う20〜40代のメンバーに外部の専門家を加えて構成されるタウンマネジメント委員会（TMO）が担う。「まちづくり会社がきちんと機能するためにはTMOの活動が鍵」と芹澤氏も明言する。100年の計でまちづくりに取り組む城崎温泉の将来は、自分たちの力で新しい成功体験を作っていくとする若手・中堅世代の双肩にかかっていると言える。（2012年5月取材）

（注）オープンサービスフィールドは、以下の2つの特徴を持つ「一定の地域」と定義される。①「一定の地域」には小規模サービス提供者が多数存在し、競争的に共存している。各サービス提供者は対等な関係であり、主従関係はない。その結果、競争が生じ、経済力にも格差が生じる。②「一定の地域」には、特定の出入口がない。顧客はどこから来てもどこから帰ってもよい。その流入・流出を個々のサービス提供者は把握していない。

課題を乗り越え、次の展開へ

その一方で、課題も見えてきた。端末機の設置は、全旅館・外湯では進んだが、店舗ではスタート当初の35カ所から31カ所に減った。「システム参加費の負担、高齢の経営者の対応力などがネックとなったためで、当面はすべての店舗で使えるようにすることが目標」（芹澤氏）。「つけ払いシステムは、精算の手間を負担と感じる店舗があつて完全には定着していない。得られたデータの活かし方もこれらの課題。関係者が知恵を出し合うことで次の展開へ進めたい」（新谷氏）という。

今後、「ゆめば」をどう進化させるのか。また、今後のまちづくりにどう活かしていくのか。芹澤氏は「まずは、今年中には各旅館の端末をタブレット型に切り替えて、お客さま自身で「ゆめば」のID登録ができるようにしたり、電車の運行状況や



行政も多様な事業で支援

天気予報などさまざまな情報をビジュアルで見られるようにしたい。その後は、旅館組合などの共同出資によって設立予定のまちづくり会社で、「ゆめば」システムを継続・発展させていくことになる」と、新会社と産総研とのコラボレーションに期待を寄せる。

城崎温泉がめざす100年のまちづくりには、行政の支援も不可欠だ。観光産業を主要産業と位置づける豊岡市では現在、2011〜2015年を実施期間とする「過疎地域戦略プロジェクト」を実施中だが、その中では城崎地域を対象とする

23事業で多様な支援を行っている（「ゆめば」開発・導入に対する支援は「ゆかたクレジット整備事業」として2010年度

に実施された）。

このうち、地元の期待が大きいインバウンド対策で取り組むのは、「外国語版旅館予約システム構築」もてなし対応人材育成「観光案内看板設置」など9事業だ。「城崎温泉への外国人宿泊客は、欧米からの個人客を中心に2007年は1300人程度だったが、近年では多い年で2000人に達し、増加傾向にある」（高橋氏）という。

そのため、今年4月には、JR城崎温泉駅前に外国人観光客に対応するインフォメーションカウンターを開設し、英会話ができる担当者3名を配置した。市では「豊岡市の観光地の中では城崎温泉が、兄貴分」なので、城崎を拠点とする広域観光モデルを作りたい」（新谷氏）と、今後の観光振興における城崎温泉の役割に注目している。

官民一体で取り組む「ゆめば」システムが、城崎温泉にとってビッグイベントとなったことは間違いない。次に問われるのは、システムの戦略的な活用によるイノベーションだ。それが実現できれば、城崎温泉の「このさき100年」

Column

独立行政法人
産業技術総合研究所
サービス工学研究センター
主任研究員

山本 吉伸 氏



サービス工学を 観光・地域振興に活かす

日本のGDPの約70%はサービス産業が占めるが、そこはいまだに「経験と勘」の世界であり、観光業における「おもてなし」も工学技術とは無縁とされていた。だが近年、アマゾンやヤフーの台頭に見られるように、サービス産業も輸出入できることが明らかに。国も関心を持つようになった。

そこで、サービスを工学的に捉え、生産性を高めるような技術を作っていくと、5年前にサービス工学研究センターを立ち上げた。対象は、サービス業の中でも観光、飲食、医療など人間がいるサービスの現場だ。そこで、観測・分析・設計・適用という「最適設計ループ」を実現することで、サービスの生産性を向上させることが目標だ。

今「ゆめば」には2つの発展性がある。1つは豊岡市全域への拡張だ。現在は城崎地区だけに限定しているが、城崎温泉では潜在的な観光客の開拓に向け

て周辺地域にも目を向け始めており、豊岡市としてもその動きを周辺の観光地と連携させたいと考えている。そのためには、豊岡市全域に「ゆめば」が使えるネットワークを広げることが必要だ。

もう1つは市民サービスへの拡大だ。すでに地元住民高齢者、城崎地区以外の豊岡市民に発行される入浴券は「ゆめば」に切り替わっている。そういう中で、たとえば高齢者の入浴の傾向を見ると、同じ時間帯に規則的に来る人は、仲間同士の会話ができて社会との接点を確保しているが、独居老人には規則性がなく、孤独に陥りやすいことが分かった。そこで、独居老人向けに他の高齢者と同じ時間帯の利用を促すインセンティブを作り、規則正しい入浴運動を進めれば高齢者福祉に役立つ可能性がある。こうして「ゆめば」を市民サービス券として使うことで、行政サービスの向上が期待できる。

「ゆめば」を観光客から旧城崎町民、豊岡市民へと拡大し、そのPOSデータを地域全体で活用すれば、観光地相互の連携や行政サービスの向上、ひいては地域振興にもつながると考えている。



健康経営で企業価値の向上を図る

—— 花王に対し、「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」に基づく融資を実施

企業経営に重要性を増す健康経営

2008年4月の特定健診制度、いわゆる「メタボ検診」の導入、労働者のメンタルチェックの義務化に関する国会審議など、昨今、企業の従業員への健康配慮の必要性が高まっている。また、将来的な労働人口の減少が予測される中で、従業員の健康増進によって人的生産性の向上を図ることも重要な経営課題となっている。

DBJ健康格付融資は、こうした社会情勢を踏まえ、健康経営の概念を普及促進させるべく経済産業省の調査事業に応募（注1）、その一環として開発した独自の評価システムにより、従業員の健康配慮への取り組みの優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという「健康経営格付」の専門手法を導入した世界で初めての融資制度となる。

健康経営とは、従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題



DBJ健康格付で最高位の格付を付与

今般、花王に対しては、初の案件として、DBJ健康格付で最高ランクとなる「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている（特別

として捉え、その実践を図ること

で、従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上、医療費の節減等を目指す経営手法である。

日本人の死因の3分の1を占める生活習慣病への対策、増え続ける精神障害を起因とする労災への対策（メンタルヘルスリスク対策）など、リスクマネジメントの観点からも重要性を増している。

表彰」の格付を付与した。

主な評価ポイントは、トップの明確なメッセージとしての「花王グループ健康宣言」のもと、①健診データ、レセプト（医療費の明細書）データ等の定量数値や社内従業員調査等の定性情報をもとに、自社従業員の健康レベルの適確な把握・分析に努めている点、②その分析結果に基づき自社の重点施策を明確化のうえ、中期計画を策定し、それに合わせた施策を事業者、健保組合、産業医、外部専門家らが協力して実施する体制を構築している点、③当該仕組みを、現場レベルに対しては、「健康づくり実務責任者・担当者」を設置することで末端まで浸透させ、経営層に対しては、「健康づくり推進委員会（T・e・n・i・t・e会議）」を通じた報告・改善の場を設け、経営管理課題として全社的に健康づくり事業を位置づけている点等で、まさに組織内で「健康経営」のPDCAサイクルが定着・運用されていることを高く評価した。

健康づくり事業にいち早く取り組む

花王は1887年の創業以来、衣料用・台所用洗剤、ヘルスケア製品、化粧品等、日常で使用される様々な家庭用品のメーカーとして、トイレタリー部門ナンバー1の地位を築いている。また、個々の従業員の力を最大限引き出すべく、早くから安全・清潔な職場環境の確立とワークライフバランスの風土づくりに努めており、品質の高い商品の提供と企業ブランド価値の向上を実現している。

さらに、福利厚生事業の一環として、従業員の健康づくりにいち早く取り組んできており、「健康経営」の代表的企業といえる。人材開発部門健康開発推進部部長の豊澤敏明氏は、「企業の福利厚生の中心施策が住宅分野だった1990年代後半、当社は福利厚生を中心に保健分野に定め、産業医、産業看護師・保健師などのスタッフを拡充。それを機に本格的な健康



花王株式会社
取締役会会長 尾崎 元規氏

DBJ
代表取締役社長 橋本 徹

Scenes of Solution

健康経営で企業価値の向上を図る

—— 花王に対し、「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」に基づく融資を実施

日本政策投資銀行（DBJ）は花王株式会社（以下、「花王」）に対し、「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」（以下、「DBJ健康格付」）初適用となる融資を実施した。DBJではこれまでに、環境や事業継続に対する企業の取り組み度合いを独自の格付手法で評価し、融資条件に反映させるDBJ評価認証型融資（DBJ環境格付、DBJBCM格付）を開発している。その目的は、財務情報のみならず、非財務情報を積極的に取り込むことで企業価値をより適切に評価することにある。今回、DBJ健康格付が加わることで、評価認証型融資がさらに厚味を増すことになる。

Scenes of Solution

健康経営で企業価値の向上を図る

―― 花王に対し、「DB」健康経営（ヘルスマネジメント）格付」に基づく融資を実施

づくり事業に取り組んできました」と語る。

現在までの主な活動は、以下の通りだ。

2005年
「KAO健康2010」策定

セルフケア意識の高い、心身ともに健康な社員を増やすことを目的とした活動。国の政策（「健康日本21」）を参考に、喫煙率や運動不足、血圧など12の健康指標に数値目標を設定・公表し、2010年度に2003年度数値の半減とすることを目指した。

2007年
「健康マイレージ」開始

「KAO健康2010」の達成と健康づくりの支援ツールとして開始。健康イベントに参加したり、被扶養者が健康診断を受けるなどの健康づくりを行うと健康マイルが貯まり、健康グッズと交換できる。

2008年
「花王グループ健康宣言」発行

経営トップからのメッセージとして、「社員の健康は自分にも家族に



花王株式会社
人材開発部門健康開発推進部長
豊澤敏明氏

最終目標にいう「ヘルスリテラシーの高い社員」とは、「健康診断の結果を見て、自分の生活習慣を見直し改善を図る社員。産業医だけでなく、必要に応じて自分の健康データを見てアドバイスをしてくれる医師を持つ社員。自分のこころの状況を確認し、必要に応じて相談できる人を持つ社員」を指す。

こうした3つの目標達成のために推進しているのが「健康づくりのPDCAサイクル」だ。具体的には、社員が自ら考え、健康目標を立て、自分の健康づくりに主体的に取り組み、その取り組みを職場のマネジャーや産業保健スタッフが支えていくという仕組みだ（図表②）。この仕組みを社員ひとりひとりの間に浸透・定着させることが不可欠と

も、そして会社にもかけがえの無い財産」と、会社として社員の健康づくりに積極的に関与することを鮮明にするとともに、生活習慣病やメンタルヘルス、禁煙など社員自身が取り組むべき5つの課題を明示した。

2009年
「花王グループ健康白書」刊行

健康づくり活動の「見える化」を図るとともに、健康関連データの集約と活用に基づく保健事業の展開を目指した。

2010年
「KAO健康2015」策定

健康配慮義務の徹底を図り、生活習慣病における重症化予防や疾病管理を強化するとともに、メンタルヘルスに対する本格的リサーチを開始した。

こうした花王の健康づくり事業の最大の特徴は、会社と健保組合が一体となつて運営されている点にある。豊澤氏は、「社員の健康管理は会社の責任、病気治療は健保組合の担当ですが、社員にとっては両者が一体化し、サービスが本化さ

れているからこそ健康管理に取り組みやすくなる。一体化していなかったら、ここまで進まなかったと思います」と、そのメリットを強調する。

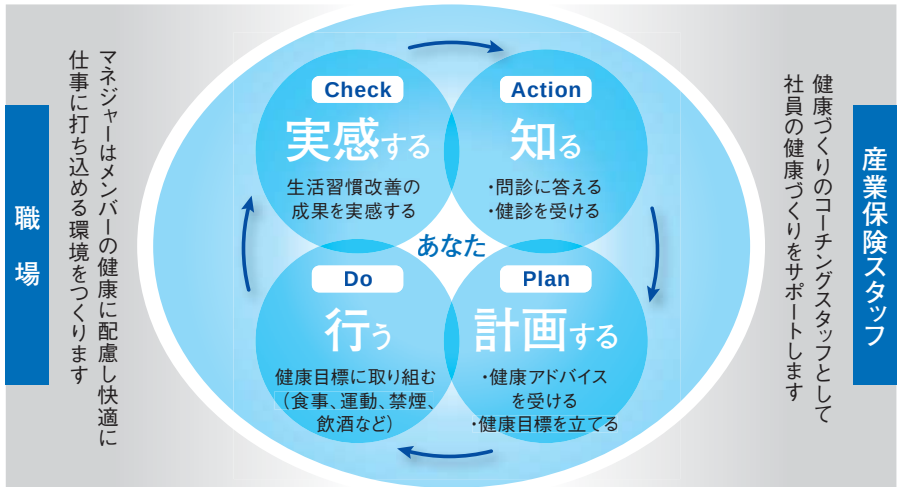
「KAO健康2015」の3つの目標達成に向けて

現在、花王の健康づくり事業は、「KAO健康2010」の成果を踏まえ、「KAO健康2015」を

実行中だ。「KAO健康2010」では、2010年度に2003年度指標数値の半減を目指すという当初目標は十分に達成できなかったものの、生活習慣の7項目については03年度数値からの改善が見られ、健康に対する社員の意識変化は確実に進んだ

図表② 健康づくりのPDCAサイクル

出所：花王資料より作成



豊澤氏はいう。

「たとえば、現状でもマネジャーはメンバーの健康に配慮し、快適に仕事に打ち込める環境をつくると謳われていますが、実際の実現度合いには現場間で格差があります。ラインマネジメントの中に、このPDCAサイクルをいかに組み込むかが課題で、各事業場の安全衛生委

員会、職制会議などで健康づくりや健保事業などについて話をしながら浸透を図っているところですよ。課題解決の秘策として豊澤氏が考えているのが、健康づくり事業の位置づけの見直しだ。実は、豊澤氏には健康づくりは福利厚生ではなく人材育成のテーマだという持論がある。

「普通、企業はビジネスの現場にいる社員を対象に、競争に勝てる強い人材に育てていくわけですが、中にはもともと、競争のスタートラインにつけない人もいます。たとえば、メンタルの病気で頑張りがたくても頑張れない。そういう人を、もう一度競争に参加できるようにするのも私たちの仕事。だから、健康づくりは人材育成だと言える。そうした意味で、健康

図表① 「KAO健康2010」の最終結果

指 標		男 性				女 性			
		03年度	目標	10年度		03年度	目標	10年度	
生活習慣	喫煙率	51.5%	26%	36.9%	○	32.1%	16%	23.0%	○
	欠食率	9.3%	5%	9.1%	○	10.4%	5%	10.6%	×
	就寝前の食事	29.7%	15%	22.3%	○	23.6%	12%	18.7%	○
	運動不足	82.9%	41%	77.4%	○	92.1%	46%	86.2%	○
	歩行 1 時間未満	63.1%	31%	44.2%	○	82.5%	41%	42.7%	○
	ぐっすり眠れない	31.1%	15%	28.2%	○	36.3%	18%	29.9%	○
	多量飲酒習慣	7.4%	4%	0.9%	○	0.5%	0.3%	0.2%	○
有所見	BMI25 以上	28.0%	14%	27.0%	○	8.0%	4%	9.5%	×
	血中脂質	37.0%	18%	43.0%	—	13.0%	6%	14.3%	—
	血圧	13.0%	6%	29.5%	—	3.0%	2%	12.5%	—
	糖代謝	8.0%	4%	19.0%	—	2.0%	1%	5.4%	—
長期疾病休業日数率		0.4%	0.2%	0.5%	×	0.6%	0.3%	0.6%	△×

出所：花王資料より作成

は判定基準変更により参考値

づくりイコール人材育成と位置づけることができれば、健康づくりはマネジャーの正式な職務となり、PDCAサイクルがより強力に機能することになるのです」

先進的な運営を行うからこそ、その現場には前例のない課題が生まれる。豊澤氏は、そうした課題と向き合い、新たな発想で乗り越えようとする。今回の試みが実現すれば、健康づくり事業の企業価値向上への貢献度は、さらに高いものとなるはずだ。

（注1）ヘルスケア・コミッティー株式会社、株式会社電通およびDBJの3社がコンソーシアムを組み、提案した事業（事業名…「健康経営」による健康・医療の産業化調査事業）が、経済産業省「医療・介護等関連分野における規制改革・産業創出調査研究事業（医療・介護周辺サービス産業創出調査事業）」に採択された。



今年5月、東京スカイツリータウンのソラマチにオープンした「リゴレット ロティサリー アンド ワイン」。リゴレットとしての9店目は、店名の通りロティサリー料理がテーマとなっており、広いオープンキッチンのほぼ真ん中には、日本最大級のロティサリーマシンが据えられている。

人間的な触れ合いのある レストランを目指して

—— 外食産業の世界には、どんな経緯で入られたのでしょうか。

親が福島で自宅兼店舗の食堂を経営していて、幼い頃から飲食店独特の臭いや接客の雰囲気や記憶に残ったことが大きいと思います。母からは「手に職をつけなさい」と言われ続けていたことで、高校卒業後は調理師を目指して上京し、勉強しました。学費を稼ぐため赤坂のレストランでアルバイトをしたのですが、そこで見たのは、両親を通して見た飲食の世界とは余りにも違うドライでビジネスライクな世界でした。

馴染みのお客さまやたとえば雨の中をわざわざ来店してくださるお客さまに對して、人間的なコミュニケーションをとらず、どこか距離を置いて接しているのです。その時、本来のレストランが持っているはずの人間的な触れ合いが欠けていることに反発を感じて、直感的にそのギャップを埋めることに自分の人生の可能性をかけようと思ったのです。だから、就職したら早く独立して自分の店を持ちたいと

「指し合う文化」で 個人の力をチームの力へ

考えていました。

—— グローバルダイニングでは経営のナンバー2の座まで登り詰めながら、独立するまでには時間がかかりましたね。

グローバルダイニングには22年間お世話になりました。そこでの仕事が目白く、しかたがなかったからです。とにかく、トップのやる事が独創的かつダイナミックで、僕の中のアントレプレナー志向はまったく衰えていなかったものの、それ以上にチャレンジできる環境がありました。

その結果、会社も上場し、僕の職位もCOO（最高執行責任者）まで上がって部下も2000人を数えるほどになりました。今でも、信賞必罰、実力主義の会社で徹底的に採まれて、当時の外食のビジネスモデルとしては業界で誇れるものを作ったという自負はあるし、前小泉首相とブッシュ米大統領会談のお手伝いができたのも、グローバルダイニング社ブランドへの信頼が帰結した結果だと思っています。

街の資産となる レストランを目指し サービスオペレーション力を 磨き続ける。

外食業界で「質の高い接客サービス」で躍進を続ける会社がある。創業7年目、都内近郊（仙台1店舗）を主に「DAZZLE（ダズル）」「RIGOLETTO（リゴレット）」など6ブランド16店舗のレストランを展開するHUGE（ヒュージ）だ。率いるのは業界で「接客の神様」の異名をとる新川義弘氏。株式会社グローバルダイニングに在職中の2002年には、当時の小泉首相とブッシュ米大統領との「居酒屋会談」を取り仕切ったことでも知られる。新川氏が目指すのは「100年続くレストラン、街の資産となるレストラン」だ。そのためには、お客さまに嫌な思いをさせないためのオペレーション力が不可欠と、全スタッフ間でのサービスの価値観の共有に全力を挙げている。

—— 結局、2005年に独立して「HUGE」を設立されたわけですが、接客サービスを売ることには照準を合わせたのはなぜですか。

売上が下がってくると、「この業態はもう古い。新しい業態をやってみよう」と、すぐに業態転換をしようとする店があまりにも多い中で、僕がやりたかったのは、街の資産となるレストラン、100年続くレストランを創ることでした。では、そのためには何が必要なのか考えたのです。

グローバルダイニング時代、南青山の小さな店を任されて、月の売上を1.7倍にしたのですが、その時にかんだ自信が大きかったと思います。何をやったかというと、新人のアルバイト学生であれ、来月辞める人であれ、どうすればスタッフが本気になって、お客さまの方を向いた行動をとるかという課題に真剣に向き合ったのです。お客さまに嬉しく思っていたくためには、どんなサービスを提供すればいいのか。スタッフ全員とお互いが納得のいくまで話し合いました。すると、うなずきの数だけ売上が上がっていったのです。

そのときの経験から、HUGEでは個人の力をチームの力に変える「指し合う

未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田舎

株式会社HUGE

代表取締役社長

新川 義弘氏



ランドジャンプと見上げる観光客

2012年6月、英国は、エリザベス女王のダイヤモンドジュビリー（戴冠60周年）の祝賀に沸いた。王室の長い歴史でも、ダイヤモンド・ジュビリーは、ビクトリア女王以来、二度目の慶事である。

ビクトリア女王の治世が、大英帝国の黄金期とするならば、エリザベス女王のそれは、英国経済の凋落や王室スキャンダルもあった波乱の時代。だが、エリザベス女王は、グローバルズムを背景に、広大な領土を掌中に収めたビクトリア女王よりもずっと勢力的に世界を旅したのだった。理由のひとつが、大英帝国の支配は終わっても、多くの旧宗主国がコモンウェルスとして、ゆるやかな連帯を持ち続けていることだろう。女王は、いまなお、これらの国々の女王でもあるのだ。

旅のブックマーク

第8回

ランドダイブと旅する女王

1980年に旧英仏共同統治領ニューヘブリデス諸島から独立したバヌアツも、そうしたコモンウェルスのひとつ。女王がこの国を訪問したのは、独立前の1974年だった。

いくつかの島からなる国だが、そのひとつにベンテコストという島がある。島の名前は、キャプテン・クックがキリスト教の移動祝日である聖霊降臨（ペンテコステ）の日に島を「発見」したことに由来する。だが、島が有名なのは、むしろバンジージャンプの元になったとされる儀礼があるからだろう。

日本では、なぜか長いこと、成人の儀礼として報道されてきたのだが、正しくは、ヤマイモの収穫祭である。

祭りが行われるのは、毎年四月から六月の土曜日。それは、すなわちヤマイモが収穫される時期である。私が島を訪れたのは四月。今年初めてのランドダイブに、村の長老も緊張していた第二土曜日だった。子供から飛び始めて、ジャンパーは全部で七人ほど。最後に最も高いところから飛び若者は勇者として尊敬を集める。男たちの飛ぶ櫓は、急峻な斜面に建てられている。首都のポートビラから飛行機でやってきた外国人観光客が周囲を囲み、女や子供、年配の男たちが歌と踊りで勇気を鼓舞する。



歌と踊りで盛り上げる村人たち

てきた祭りが唯一、それ以外に開催されたことがある。それが、エリザベス女王の訪問だ。ランドダイブは、女王の前で演じられたことから世界に知られるようになり、その後、ニュージールランド人がバンジージャンプなるスポーツを発案することになる。

だが、このエピソードには、悲しい結末があった。ひとりのジャンパーの足に結んだ蔓が切れて、亡くなってしまったというのだ。季節外れで、蔓の強度が足りなかったのかもしれない。旅する女王の残した物語は、思わぬ辺境地にも埋もれている。

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。



1963年生まれ。82年福島商業高校卒業後、新宿東京会館（現・ダイナック）を経て、84年に長谷川実業（現・グローバルダイニング）入社。88年取締役、2002年取締役最高執行責任者（COO）に就任。「グローバルのサービスの確立者」とも言われ、東証2部上場など、同社が日本の外食の代表企業へと躍進するステップに大きく貢献する。05年同社を退職し、株式会社HUGEを設立。現在、「レストラン ダズル」「リコレット」「新（ARATA）」などオリジナルブランドの直営レストランを展開している。



文化」を根付かせてきました。これは、現場でお客さまに接する従業員同士が、社員やアルバイト、年次や職責に関係なくお互いの足りない部分をオープンに指摘し合うことで、店全体のサービスレベルを底上げしているというものです。

いつの時代も飲食店にはスタープレーヤーがいます。すごく気が利いている、笑顔が最高にいいなど。でも、サービスとは、お客さまが嫌だと思ふことを消していく行為ですから、スタープレーヤーがいる店より、嫌なことがない店の方がいい店と考えて、チームとしてのサービスオペレーション力を磨くことに全力を挙げてきたわけです。

——HUGEが目指すサービスとは、どんなサービスですか。それをどうやってチームの中に浸透させているのでしょうか。

サービスは無形です。お客さまの気持ちを取って、「水をください」「ドリンクのおかわりを」「会計を」と言われる前の対応力、椅子を引くときの笑顔、気の利いた一言、忘れられない味、店の雰囲気・音楽……そういったことが価値になる。つまり、五感の何かが絡んでいる

世界です。だから、OJTで具体的に教えていかなくてはならないと考えて、26歳の時から愚直にロールプレイングを続けています。

その中で一つのモデルとなっているのが、今、銀座の「ダズル」にいる浅居知明君の接客です。最初に会ったとき、その接客の見事さに「こんな人が世の中にいるのか。背中が目がついているんじゃないか」と思えるほどの衝撃を受けました。今は彼に僕の言いたいことを代弁してもらったことで、その接客ぶりを全店のスタッフに見せています。こうして、僕が考えるサービスの価値基準をすべての店で共有するように努めています。

レストランが主役になる
ホテル経営に挑戦したい

——今後の目標をお聞かせください。

かねてよりぜひ実現したいと思っているのがホテルビジネスです。理想は24時間のサービスを提供すること、究極のホスピタリティを提供することです。これまで世界中のホテルを見て印象に残ったことをメモしたノートは7冊にもなりました。すでに自分の中のシナリオはできてい

ます。

ホテルは儲からない、減価償却に20年もかかるので負担が重いと言われます。だから、今は経営とオペレーションを分けるスタイルが主流です。でも、これはビジネスモデルに問題があるからだと思っています。宴会や客室の稼働率に頼りすぎる傾向があるのです。

僕がやりたいのは、フード・アンド・ビバレッジ、つまりレストランが主役になるホテル。フランスのオーベルジュのような、料理を食べて、ついでに泊るスタイルです。日本にもいくつかありますが、郊外型が中心で都市型はまだありません。海外のように、食事が素晴らしい、プールが最高、内装が面白いといったキャラクターが立っているホテルを楽しむ文化は、日本にはまだないのです。そんな訳で、今は東京の個性的な街で、キャラクターの際立ったホテルを経営することが目標です。

僕も来年50歳。変化への対応力は、気がつかないうちに弱くなるし、自分が一番と思った瞬間に退化が始まると思っています。10年後には次の世代に権限委譲することになるかもしれないですが、それまでは井の中の蛙にならないように身構えていたいと思っています。

サウスパシフィックツアーズ・ビラ

www.rexgroup.co.jp