

# 株式会社向瀧 (東山温泉 向瀧)

空間と人間が洗練された老舗旅館  
改革によって生まれた顧客視点

## おもてなし経営のポイント

- ❖ 有形文化財として登録されるほどの、歴史ある空間の保持
- ❖ 組織全体で顧客目線を持つように教育し、歴史の価値を育む



### 経営理念と企業文化

会津若松市の東山温泉にある旅館、向瀧。会津藩の指定保養所であった「きつね湯」を譲り受け、明治6(1873)年に創業した全24室の小さな旅館である。明治、大正、昭和と時代を追うごとに増改築を重ねた木造建築はその価値が認められ、1996年に全国の旅館としてはじめて国の有形文化財に登録されている。

この伝統的な旅館を経営する6代目の平田裕一氏。91年に勤め先の旅行会社を退職し、父の経営する向瀧に戻ってきた。しかし、平均年齢60歳に近いベテラン社員に囲まれ、非常に保守的な雰囲気職場では、旅行会社での経験を活かそうにも、相手にされなかったようだ。老舗旅館としての伝統や過去の成功体験がマイナスに作用し、周辺の旅館が次々と閉鎖していく状況にも危機感がない社員たち。

このままでは時代の変化に対応できず向瀧は淘汰されてしまう。そう感じた平田氏は、普及し始めたインターネットの将

来性に着目し、自ら向瀧のホームページを開設。旅行代理店との契約を解除し、向瀧に魅力を感じる顧客とダイレクトにつながる旅館づくりに取りかかる。

2002年には父親から経営を受け継ぎ、顧客の満足を追求する一方で効率化も押し進めながら、建築物の手入れや温泉の質を高める工夫、会津の郷土料理の提供、「雪見ろうそく」に代表される四季に応じた景色の創出など、次々と改革に乗り出した。最も力を入れているのが、旅館の要であり、一番時間のかかる社員の育成だ。全社員参加による、365日、毎日行なわれる朝礼、部門別の一日何回にもわたるミーティング、プリセプターシップ(先輩・後輩のペア制度)、失敗を報告しフィードバックを受ける「アット&ハットレポート」など、さまざまな制度を考案し、社員が行動を自発的に変えていく仕組みをつくった。多くの失敗が共有され、結果として旅館全体の失敗を減らし、より高いレベルでのサービスを生み出す源泉となっている。新卒採用にも力を入れ、いまや社員の平均年齢は30歳を切るようになった。

ただ、歴史があるだけ、古いだけでは価値がない。時代に応じて変えるべき価値は変え、守るべき価値は守り、いつ顧客が来ても楽しめる時間を提供する。そのために社員一丸となって空間を磨き、人間を磨き続ける日々の取り組みこそが、伝統を紡ぎ上げていく。

### 講演者 紹介



株式会社向瀧 (東山温泉 向瀧) 代表取締役

平田 裕一氏

1983年大手旅行会社(小田急トラベル)に勤務。91年株式会社向瀧入社し、02年代表取締役就任。会津 東山温泉にある「向瀧」は、江戸中期に始まる老舗温泉旅館である。旅館としては、全国第一号の登録有形文化財に指定されているが、古さを武器にするだけでなく、会津の伝統的な郷土料理を提供し、建物も、料理も、接客も向上させていくために、日々、従業員たちがサービスを磨き続けている。また、日本のインターネットの普及に伴い、いち早くオリジナルのホームページを作成、旅行代理店経由の予約をやめて直接集客にシフトさせるなど、IT活用や経営革新に積極的に取り組み、数々の賞を受賞している。「変えてはならないことは変えず、変えなければいけないことは変える」と、「変わらない向瀧の魅力のために、今日はどこを変えるか」を徹底している。

## 会社概要

- ・法人名: 株式会社向瀧 (東山温泉 向瀧)
- ・代表者: 平田 裕一 代表取締役
- ・所在地: 福島県会津若松市東山町大字湯本字川向200
- ・設立年月: 1873年創業 (前身の「きつね湯」は江戸時代中期から)
- ・事業内容: 温泉旅館の経営
- ・社員数: 正規22名、パート8名
- ・ホームページ: <http://www.mukaitaki.com/>

# 株式会社加賀屋

先代女将から受け継がれる思い  
おもてなしを科学して感動へ

## おもてなし経営のポイント

- ❖ 先代から受けつがれる顧客への思い「加賀屋の流儀」を共有
- ❖ 良いサービスを提供できる環境づくりが顧客感動の源泉に



### 経営理念と企業文化

石川県七尾市の和倉温泉に位置する旅館「加賀屋」。旅行新聞新社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル旅館100選」で33年連続して総合部門一位に輝く有名旅館である。明治39(1906)年に創業し、100年余りの歴史を有する。創業当時は12室の宿であったが、現在は200室を超える大型旅館になった。

すべての顧客に一期一会の感動を与えようと、先代女将の故小田孝氏の時代から徹底した「おもてなし」を心掛けてきた。ホームページに記載された「先代女将の自伝」には「お客さまはお殿さま。それくらいの気持ちで接しなさい」とある。全国で見られる女将による部屋回りのあいさつも、加賀屋から始まったとされている。

加賀屋に浸透する基本方針は、「お客さまの期待に応える」、「正確性を追求する」、「おもてなしの心で接する(ホスピタリティ)」、「クレームゼロを目指す」の4つである。顧客の立場に立って考え、常

に顧客の期待を正確にとらえる。これが、「加賀屋の流儀」なのだ。正確性の追求だけでは満足に留まってしまうが、「気を働かせ、笑顔で、お客さまの一步先を行くおもてなし」によって、顧客の感動に迫り着くのである。

感動提供の立役者は、顧客と接する時間が最も長い客室係だ。加賀屋では、接客係が思う存分、顧客対応に当たれるよう、客室への料理搬送に自動搬送システムを導入している。「小さな気づき、心くばりを基本にした客室係のおもてなし」が一般的な加賀屋のイメージであるが、配膳にかかわる業務の一部をシステムで自動化していることは、意外に聞こえるかもしれない。見えないところで効率を図ることで、人間味あふれるおもてなしに時間を割けるようにしたのである。また、カンガルーハウスという、母子寮と保育園を兼ねた施設を保有し、安心して働ける環境を整えている。よいサービスには心のゆとりも必要であり、こうした配慮によってモチベーションも上がり、顧客の感動に近づけるのである。

先代女将から現女将の真弓氏へと受け継がれた思いを土台に、科学的な観点でおもてなしの仕組みを整えた加賀屋。「人間くささ」を重視した温かな舞台を支えている。

### 講演者 紹介



株式会社加賀屋 常務取締役 加賀屋総支配人

手島 孝雄氏

1976年株式会社加賀屋入社。07年常務取締役加賀屋総支配人に就任。旅行新聞新社主催の第5回「もてなしの達人」に選出される。加賀屋は、高品質なおもてなしサービスを提供する老舗温泉旅館として有名であり、81年から32年連続して「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」の総合部門第1位に表彰されている。素晴らしいおもてなしの裏側には、スタッフが動きやすい職場環境の整備、徹底的な業務の標準化や機械化、企業内保育園の運営など、バックヤードに強固な仕組みを作り込んでおり、これによりスタッフが接客に専念でき、宿泊客一人ひとりに高品質なおもてなしサービスを提供できている。

## 会社概要

- ・法人名: 株式会社加賀屋
- ・代表者: 小田 孝信 代表取締役社長
- ・所在地: 石川県七尾市和倉町3080
- ・設立年月: 1906年9月創業、1958年4月設立
- ・ホームページ: <http://www.kagaya.co.jp/>
- ・事業内容: 旅館業、商品開発・食品加工業、宿泊施設に関するコンサルティング、レストラン・物品販売、洋菓子・和菓子の製造および販売、カフェ・飲食店の経営
- ・社員数: 正規約600名、パート・アルバイトなど約120名