

人間力のベースとなるのは、感謝の気持ちです。自分で考え行動し、人に感謝することができなければ、お客様に感動を与えることはできません。

自分で考えて行動する「自律型感動人間」の育成にエネルギーの6~7割を費やしています。

株式会社スーパーホテル 会長

山本 梁介 氏



平成26年12月16日、同社にて

▶ビジネスホテルで快眠を徹底追求

— ホテル事業に参入されたきっかけを教えていただけますか？

1970年に大阪でシングルマンションの経営を開始し、最盛期に約6,000室を保有していました。全国展開を狙って東京と福岡に支店を設置したのですが、経費が嵩み^{かさ}、徹底的に現場に入り込んだ運営管理が困難になっていました。

一方、バブル景気の華やかなりし頃に、熊本県水俣市と岡山県倉敷市で「ホテルリンクス」という名称のビジネスホテルを稼働させていました。ホテルならば支店は要らないし、現場に入り込んで徹底的に管理できると考えました。

シングルマンション事業は、ローコストでハイクオリティの居住空間を提供することが重要です。当時、会社の規模にしては身の丈に合わないような大きなIT投資を行い、運営管理の効率化に成

功していました。そのノウハウをビジネスホテルに持ち込めば面白い展開ができると考え、1996年にスーパーホテル第1号店「スーパーホテル博多」を福岡市で開業しました。

— 昔、私もそこに宿泊させていただきました。

そうですか。当初の宿泊料金である4,980円という価格設定は、私のビジネスマン時代の経験を踏まえ、ホテル代を浮かせて1杯飲めるというようなホテルを作りたいという思いからでした。

安かろう、悪かろうでは、リピーターになっていただけません。対象とするお客様やコンセプトを絞ることが必要であり、絞った内容に関しては他社の追随を絶対許さないという姿勢が大切です。

宴会や飲食では伝統的なホテルに負けてしまいます。シングルマンション事業では、居住者からの睡眠に関するクレームに真摯に対応してきましたので、その経験を活かして宿泊に特化し、快眠

を徹底的に追求したホテルでやれば、独自性のある一分野を築けると考えました。

感覚的な挑戦ではなく、定量的に快眠を判断できる仕組みが必要と考え、大阪府立大学の健康科学研究室と連携して「ぐっすり研究所」を設立し、同研究室の清水教永教授（現・名誉教授）と共同研究を行いました。

— 枕の硬さも自分で選べるそうですね。

確かにシティホテルの部屋は広いですが、ベッドに入って照明を消せば部屋は暗くなり、大胆な言い方ですが、枕とベッドの感触しかありません。スーパーホテルでは、硬めと柔らかめのベッドをご用意し、枕はお客様好みに合わせて7種類の硬さから選んでいただけます。静音冷蔵庫もいち早く導入しました。

深い睡眠を誘発するには、血の循環をよくすることが一番です。「MICA加工^(*)」（世界8カ国で特許取得）を施した掛け布団（随時導入）は、マイナスイオンが出て血の循環が良くなります。また、MICA加工した「健康イオン水」は、健康維持やリラクゼーションの効果が検証されており、モンドセレクションの金賞を受賞しています。現在、約4割の店舗で全客室の蛇口から健康イオン水が出るシステムを整備しており、今後は全店舗に展開していく予定です。

*水を加圧しながら特殊な鉱石と接触させることにより、分子運動が活発化したエネルギーの高い水に変化させる技術。

— 御社の天然温泉も快眠に効果がありますね。

ドイツを訪問した際、天然温泉の自然治癒力の活用事例を学び、私も温泉好きでしたので、ホテルに天然温泉を導入して皆さんに元気になっていただきたいと考えました。全国の約半数の店舗に天然温泉の浴場を設置しています。浴場のご利用が増えてお部屋での入浴が減り、結果的に水とエネルギーの節約にもつながっています。

— ホテル業界で御社が最初にエコ・ファースト企業の認定を受けられたそうですね。

21世紀は省資源、省エネルギーの取組みが必

要と考え、当社が目指す「地球を元気に、人を元気に」というテーマに合致している「Lohas^(*)」をコンセプトに掲げています。

* "Lifestyles of Health and Sustainability" の略で、「人間の健康と環境の保護を最優先に、持続可能な社会のあり方を追い求める、新時代のライフスタイル」のこと。

熊本県の水俣市役所が、1999年にISO14001の認証を取得され、市からスーパー・やホテル等に対して環境保全への協力要請がありました。最初は生半可な気持ちで取り組んでいたのですが、水俣市の街並みや市民の方々の表情の変化に感銘を受け、取組みの素晴らしさを知りました。そこで恥ずかしながら環境関連の本や資料を読み出した訳です。

環境分野でノーベル平和賞を受賞されたワンガリ・マータイさんが、日本の「もったいない」に触れ、環境活動の3R（Reduce：削減、Reuse：再利用、Recycle：再資源化）に、Respect（自然や物に対する敬愛、尊敬の念）を加える必要があると主張しています。これにいたく感動し、当社でもCO₂削減に取り組み始めました。

— どのような取組みをされたのですか？

照明器具の見直しや節水システムの設置、集中冷暖房のセパレート化などの省エネ設計に取り組み、ペーパーレス、キャッシュレスなどのグリーンITを進めてきました。更に、全店舗でISO14001を認証取得してCO₂削減を進めてきた結果、2010年に2001年比で32%削減できました。

現在、当ホテルで1年間に延べ400万人の方が宿泊されており、環境保護につながる宿泊プラン「ECO泊」などを開発し、お客様と一緒にCO₂削減に取り組むことが一番の啓蒙活動になると考えています。このような取組みが評価され、2010年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰を受賞し、2011年には業界における環境トップランナー企業として「エコ・ファースト企業」に認定されました。

毎朝、フロントに空き缶やペットボトルを捨てるエコバッグというゴミ箱を設置し、持参された

方にはチョコレートを手渡しています。先日、お子さんが嬉しそうに容器を持ってこられ、その後ろにおられたお母さんがとても嬉しそうな表情をされていました。その様子を拝見していた支配人やフロントアテンダントの心も温かくなり、この取組みは素晴らしいと感じました。

— 女性の宿泊客の割合はどれくらいですか？

宿泊客に占める女性の割合は、東京で約4割、全国平均は約18%で、その割合も少しずつ増えています。ビジネスホテルの主要顧客である生産年齢人口（15～64歳）が少しずつ減少していますが、一方で観光客、特に年配の方が増え、最近は外国からの観光客も増えています。外国人の宿泊客は東京で約30%、奈良で約20%あり、今後さらに増えると考えています。



— 日本経営品質賞に挑戦されたきっかけは？

ホテルが30店舗ぐらいになった頃にお客様からのクレームが増加し、右肩上がりだった客室稼働率も伸びが鈍化し始めたのです。多くの社員から話を聞くと、目標数字は伝わっていましたが、その意味合いや経営理念が全く浸透していないことがわかり、愕然としました。

もう一つは、テレビでザ・リッツ・カールトンが世界最高のおもてなしを提供するホテルとして紹介され、当社が新興の格安ホテルとして紹介されるパターンが何度か続きました。取材時に「1円当たりの顧客満足度」では当社のほうが高いはずだと話すのですが、そういうことは放送しても

らえません。

調べてみると、ザ・リッツ・カールトンが米国のマルコム・ボルドリッジ国家品質賞を受賞していることを知り、同賞を範として創設された日本経営品質賞に挑戦しようと決めたのです。

— 外部の評価機関の評価も高いですね。

おかげさまで、サービス産業生産性協議会のJCSI（日本版顧客満足度指数）2014年度ビジネスホテル業種の顧客満足度指標でスーパーホテルが第1位を受賞、更にJ.D.パワーアジア・パシフィック「ホテル宿泊客満足度第1位<1泊9,000円未満部門>」も受賞し、ダブル受賞となりました。

► 「自律型感動人間」の育成に重点を置く

— 客室稼働率やリピーター率が高い要因をどのようにお考えですか？

客室稼働率は90%、リピーター率も71%ぐらいになっています。お客様の不満を取り除くことが重要と考え、身だしなみ、接客、清潔感、朝食の4項目についてお客様アンケートを実施し、各店舗の点数を10日毎に集計して全社で共有しています。

全店舗で3.9点（4点満点）を目指してほしいとお願いしています。106店舗のうち下位20位に2か月以上とどまっていると、本部からゴールド作戦チームを派遣して指導します。2か月が経過しても脱出できない場合は、本社で研修を受けてもらい、平均点の底上げに努めています。

一方、満足度を高めてリピーターになっていただくには、お客様に感動していただくことが大切です。「ここまでやってくれるのか」「ここまで考えてくれているのか」と思っていただけることが感動の源になります。マニュアル経営や集団研修で実現できるものではなく、TPOに応じた対応が必要です。自分で考えて行動し、人に感謝することができなければ、お客様に感動を与えることはできません。自分で考えて行動する「自律型感動人間」を育てるに重点を置いており、エネル

ギーの6~7割を費やしています。

—企業経営で重視されていることは？

やはり、経営理念と仕組みをいかに徹底させるかが重要だと思います。ホテル事業に参入した当時は、一流ホテルではマンパワーを駆使していかにホスピタリティを発揮するかが問われていた時代ですから、そこへIT化を持ち込むということは、非常識極まりないませんでした。

顧客満足度を上げれば生産性が落ち、生産性を上げれば顧客満足度は下がります。当初、生産性のみを考え「ノーキー、ノーチェックアウト」システムを導入しましたが、類似のシステムを採用した同業他社の失敗から、サービス産業では生産性も必要ですが、それ以上にフェイス・トゥー・フェイスでの感動、顧客満足度が一番大切だと気付いたわけです。

—経営理念の浸透で心掛けておられるることは？

当社では経営理念の徹底に力を入れており、経営理念などを記載した「Faith」^{フェイス}というカードを全社員が常に身につけています。毎朝の朝礼時に1頁ずつ全員で唱和し、交代でその内容に関する各自の考え方や取組みを発表してもらい、それに対して本社でしたら社長が、店舗でしたら支配人、副支配人が助言し、対話をっています。

経営理念を浸透させることができれば、売上や利益はあとからついてくるものです。「こういう価値観でお客様に喜んでいただこう、社会に役立とう」という共通の価値観を持った人材づくりを目指しています。

—「私はプロです」という表題のページに「プロの考える習慣」が書かれていますが。

経営学者の野中郁次郎さんが言われているように、「暗黙知」（主観的、身体的な経験知）と「形式知」（明快に言語化、客觀化できる理性的な知）を絶えずスパイラルアップさせることが目的です。

ここでいうプロとは、自律型感動人間のこと、その形式知をFaithの「プロの考える習慣」の所に記載しています。朝礼の最後にこのページを

必ず読み上げ、全員が自律型感動人間としての思考、行動を確認することで、そういう習慣を身につけようと努めています。

—独自に導入されているベンチャー支配人制度について教えていただけますか？

社員ではなく、将来独立や開業を目指す夫婦やカップルの方などに支配人、副支配人を務めてもらっています。通常は現場で10年ほど働いてから支配人になるものでしたが、当社では50日の研修で支配人になってもらいます。支配人に一番必要なことは、自律型感動人間の要素であり、感謝・感動する人間であれば難しくないです。

支配人に必要なスキルは、本部でサポートする仕組みを構築しています。様々な情報を共有する「スーパーウェア」や6ヶ月先を見据えた営業計画の策定に役立つ「需要予測システム」等を導入し、支配人が自分で戦術を組めるようにしています。

小型店を中心に全体の9割弱でベンチャー支配人制度を導入しています。契約期間は4年間で延長も可能です。頑張れば数千万円の自己資金を貯めることができ、支配人を卒業し、培ったノウハウを基に独立して成功されている人がいます。

►社員の天分、夢を全うしてもらう

—組織の活性化や人材育成についてどのようにお考えですか？

近江商人が大切にしていた、売り手よし、買い手よし、世間よしという「三方よし」の精神に、社員よしを加え「四方よし」の経営をやっていこうとしています。やはり、お客様に喜んでいただき、社員にも喜んでもらえるよう、事業の拡大よりもエクセレント（超優良）を目指しています。

組織運営では、社員満足度をどこに置くかということが一番の基本だと思います。やはり顧客満足度は社員満足度と直結しており、社員が満足していないと顧客満足度は上がりません。社員満足度の向上は永遠のテーマだと思っています。

社員満足度を高めるには、賞与や休暇などを増

やす方法もありますが、当社では自分自身の天分、夢を全うしてもらうということが、最も社員満足度の向上につながると思っています。

ピンチをチャンスにする人は、発想力、第六感が良いものです。私も仕事で落ち込んだ経験が何回もありますが、世間が悪いせいだとと思っていると卑屈になり、感性は磨かれません。感性は、自分で考えて行動しているうちに磨かれていくものです。仕事から逃げてはいけません。

やはり、人間力のベースとなるのは、感謝の気持ちです。色々と感謝すると気持ちが明るくなり、発想も湧いてきます。周りの人も明るくし、色々な支援を呼び込める力になります。社員に対して、経営理念を共有し、仕事をやりながら自分の感性を磨き、人間力を高めてほしいと話しています。

また、人材育成では、上司と部下のコミュニケーションを良くすることを重視しています。部下が自分の夢や目標を書く「チャレンジシート」と、それを具体的な行動計画に落とし込む「ランクアップノート」という二つの目標管理ツールを使用し、上司と部下による「話し込み」（対話）の時間を定期的に設けています。また、年2回、上司に対する部下からの評価も出しています。

——ホテル事業とは別に、介護付有料老人ホーム「スーパー・コート」も運営されていますが。

シングルマンションの運営で実績を積んできましたが、これからの中子高齢化の進展を考えるとシルバーマンションをやるべきだと考えました。奈良県内でも、大和郡山と新大宮、あやめ池の三か所で運営しています。

病院関係の参入が多く、ホテル関係の参入はありませんでした。もちろん医療や介護との連携は大切ですが、それ以上に入居者の方の心が高揚すれば、痛いとか、しんどいということを忘れ、生き生きしてもらえるのではないか。

少しオーバーな言い方ですが、ホテルで培ってきた最高のホスピタリティを提供し、元気でいきいきとした老後を送っていただこう、日常の感動作

りをやっていこうとしています。地域の人にスーパー・コートがあるから老後は安心だと思っていただけるような形まで高めていこうと考えています。

入居者の方と夢を共有するための「ドリームシート」を作成し、その実現を支援する取り組みを行っています。例えば、お孫さんの結婚式に出席したいという方には、自分でフォークを持って食べることができるよう一緒に頑張りましょうというような支援をしています。



——海外展開も含め、今後の事業展開をどのようにお考えですか？

日本では2030年に訪日外国人3,000万人超を目指す目標が掲げられており、経済波及効果も大きいと思います。ただ、平均3泊されると約1億人泊の規模になり、ホテルも何もかも不足することが懸念されます。少しでもそれを手助けしていくことができればと考えています。

国内店舗のグローバル化として、ホテル業務について英語で説明できるよう、社員向けの簡単な英会話教室を実施しています。また、東南アジアの商圏を意識しながらグローバル化を進めたいと

考えています。現在、ハノイ、バンコクの2か所に出店しており、2015年3月頃にミャンマーにも展開する予定です。現地社員を国内のホテルで受け入れて研修するなど、人材交流を図っています。

▶奈良は観光地として、エコを売るべき

— 地域貢献の観点から、自治体の要望でホテル進出されるケースもあるのでしょうか？

島根県江津市にフランチャイズ形式で進出する予定です。やはり地域の方が地域活性化にものすごく熱心になっていただくと成功します。CSR（企業の社会的責任）による社会貢献ではなく、社会貢献しながら利潤を確保する CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）を目指しています。

— Lohas シリーズ1号店を奈良県内で開業された理由をお伺いできますか？

実は、私も大和郡山市箕山町の出身です。昭和17年に大阪で生まれ、すぐに奈良県に移り、52年までずっと奈良に住んでいました。

奈良県にあるスーパーホテルの部屋数は、新大宮駅前と大和郡山、Lohas・JR 奈良駅の3店舗で合計422室あります。2015年春にJR 奈良駅前店が再オープンする予定で90室増えますので、奈良県内で500室以上になります。部屋数では、東京都、大阪府に次いで3番目に多いのが奈良県なのです。

朝の奈良公園の散歩は素晴らしい、Lohasのイメージにぴったりと思いました。奈良の観光自体もLohasをコンセプトにすべきではないでしょうか。そういう時代が来ていると考えています。

— もう少し詳しくお話しいただけますか？

既に奈良自体がエコです。例えば、奈良公園の芝生でも全部鹿が食べて、鹿の糞が肥料になり、糞の中に入っている種から新しい芝が育っていきます。ただ、顧客目線でいうと、周りの風景に溶け込むようなゴミ箱等をもっと設置すべきです。

やはり奈良は観光地として、エコ^(*)、サステナビリティ（持続可能性）を売るべきだと思いま

す。既に世界の多くの国でサステナブル・ツーリズムの国際認証制度の導入が進められています。他の地域は中々取れないと思いますが、今の奈良県ならば取れると思います。

*エコは、エコロジーを略した言葉で、環境や自然、生き物の生きている状態や仕組みのこと。

— 奈良県の観光振興について助言をお願いします。

奈良で昼食だけして京都へ戻る、行くという観光客の方が多いですが、じっくりと奈良を観光し、奈良に泊まって翌朝に京都に行ってもらうという具合にしたいという思いがあります。

残念ながら夜は京都のほうが楽しいですが、温泉があれば奈良に泊まつてもらえるのではないかと考えました。ちょうど大和郡山に父が所有していた田んぼがあり、そこを掘ったら温泉が湧くというような調査結果も出てきました。

立地がやや不便なためリスクーかとの懸念もありましたが、温泉を掘ってそこに店舗を開業しました。おかげさまで客室稼働率は約85%あります。現在、そこからLohas・JR 奈良駅へ温泉のお湯を運んでいます。奈良は、まだまだホテルを作ってもやっていけると考えています。

— 観光振興で参考になる地域はどこですか？

スケールは違いますが、飛騨高山の活動が参考になります。官民挙げて一生懸命に観光客誘致に取り組まれており、案内板などの5か国語表示もされています。

奈良観光と言うと、東大寺や春日大社、平城京など奈良市内が中心になっていますが、足回りさえ良くなれば、明日香村や法隆寺などの個性がある地域との一体化も可能です。これらの地域をきちんとファンション化して発信していくことが大切です。更に、ホテルなどの料理やおもてなしをプラスアルファできれば、観光客もリピーターになっていただけるのではないかでしょうか。

— 「奈良にうまいものなし」と言われており、県外の方へのPRも難しいと思いますが。

大和地鶏や大和野菜、吉野葛など色々あります

から、それらの素材をうまく料理して提案してもうような大会を行ってはいかがでしょうか。

—ストレス発散のためにされていることは?

じきょう
自彊術体操を時々行います。また、疲れてきたと感じたときは、温泉に入りに行きます。

2か月に1度ぐらいの頻度で奈良を訪れ、その際に郡山城や柳沢神社も時々行きます。小さい頃から郡山城へはよく行きました。あそこへ行くと、気分が落ち着きます。



►自分の感性と人間力を磨き、人生に挑戦を

—50歳を越えられてからスーパーホテルを開業し、全国展開を行われていますが。

50歳を超えてゆっくりしたいと思い、会長職に就いたのですが、ゆっくりしていられない状況になったのです。バブル経済が崩壊して資産は3割程に減りましたが、借金がそのまま残っていましたので、もう一度勝負しようと思いました。やはり、これで終わりたくないという気持ちですかね。

—最後に若いビジネスマンにメッセージをお願いします。

近頃、同級生から「無事つつがなく」というようなビジネスを終える文面の葉書をいただきます。「無事つつがなく」という生き方も人の人生が分かりませんが、自分が生まれた時からどれだけ伸びたかということが、人生の一番の醍醐味だと思います。挑戦すれば失敗もありますが、その失敗を次の成功に結びつければ良いわけです。自分の感性と人間力を磨き、それを信じて人生に挑戦し

ていっていただきたいと思います。

●プロフィール 山本 梁介 氏

■主な経歴

1942年、大阪府生まれ。1964年3月慶應義塾大学経済学部卒業。繊維・化学品の専門商社に勤務後、不動産事業に従事。シングルマンションの管理・運営などを手がける。1989年12月株式会社スーパーホテル設立、会長に就任、現在に至る。1995年5月株式会社スーパー・コート（老人ホーム・シングルマンションの運営・管理）設立、会長に就任、現在に至る。1996年9月社会福祉法人聖綾福祉会設立、理事長に就任、現在に至る。

■座右の銘、好きな言葉

「平凡の凡を重ねて非凡となす」

■大事にしていること

◎利他 ◎感謝

■趣味

ゴルフ、旅行、温泉

■私のモットー

自律型感動人間

■好きな食べ物

うどん

■お勧めの本

◎「独立自尊—福沢諭吉の挑戦」北岡伸一著
◎「生きよう今日も喜んで」平澤興著

■私のストレス発散法

じきょう
自彊術体操、カラオケ、温泉

■奈良県内で一番好きな場所

郡山城、湯元・大納言「秀長」の湯（スーパーホテル奈良・大和郡山内の天然温泉）

■所属企業・団体等の概要

- ・会社名：株式会社 スーパーホテル
- ・本社：大阪府大阪市西区西本町 1-7-7
- ・設立：1989年12月20日
- ・資本金：6,750万円
- ・売上高：228億7,000万円（2014年3月期実績）
- ・事業：ホテルチェーンの展開、土地有効活用のコンサルティング
- ・社員数：260名

(聞き手・文責：島田清彦)