

# 特集 リーダーに聞く



写真左から 前列/小田 禎彦 (株)加賀屋代表取締役 長谷川 明子 加賀屋グループ女将  
後列/山田 秀和 理事長 赤澤 純代 理事

医療・介護関係者の皆様には感謝の気持ちでいっぱいです  
人々の価値観の変化を見逃さず、お・も・て・な・し、で  
日本の観光業を復活させます！

お だ さだひこ  
**小田 禎彦**  
株式会社加賀屋 代表取締役



聞き手: 赤澤 純代 日本抗加齢医学会理事 男女共同参画委員会委員長 編集委員会委員  
金沢医科大学総合内科学 臨床教授  
金沢医科大学病院 集学的医療部女性総合医療センター センター長

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大を受けて、大きな打撃を受けている業界の一つが観光業です。観光庁の「旅行・観光消費動向調査」「訪日外国人消費動向調査のアンケート」結果から、2019年は旅行・観光の消費は約27兆9,000億円で、そのうちインバウンドによる観光消費は約4兆8,000億円でした。2020年はコロナ禍が続き、海外から日本への渡航制限により、来日が途絶え、旅行・観光の消費は約11兆円、インバウンドによる観光消費は7,446億円に激減してしまいました。日本政府は、新たな生活様式のもと、感染対策を促し、経済循環との両立を進めるという方針により、2022年10月から旅行支援を再開し、人々の移動のうち、旅行についても少しずつ回復の兆しがみえてきました。この間、人々の価値観や旅行の意識も変わり、もう一度日本の良さを見直すきっかけにもなったのかもしれない。

**小田代表取締役:** 本当にこの2年半、COVID-19の拡大でこんな世の中になるとは夢にも思いませんでした。何が起きるかわからないです。同時に、医師や看護師の方などは、本当に大変だったと思います。いつ自分も感染して

しまうかという危険と隣り合わせですし、これが自分の家族だったらどんな気持ちだろうと思うと、本当に医療従事者の皆さんのありがたみを感じましたし、そのご苦労には感謝しかありません。

**赤澤理事**：加賀屋は、2023年第48回「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」（株式会社旅行新聞社）で総合第1位、もてなし部門第1位、料理部門第2位、施設部門第2位、企画部門第1位、と素晴らしい評価を受けています（2022年12月11日発表）。おめでとうございます。



**小田代表取締役**：早速、チェックいただきありがとうございました。

実は、これはわれわれの業界の株式会社旅行新聞新社が「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」というコンテストを1976年以来開催していて、2023年48回を迎えたのですが、総合では2016年まで36年連続で日本一の投票をいただきました。プロというと、われわれの業界では旅行代理店です。その旅行代理店が一番気にされる結果でもありますので、このような評価をいただき本当にありがたいことです。

この評価には、もてなし、料理、施設、企画の4つのポイントがあります。たとえば、宴会でビンゴゲームを取り入れたり、太鼓の演舞を見てもらったり、お客様に双眼鏡をお貸してシベリアから飛来してくる“渡り鳥”を見ていただいたり、また綺麗な蛍を見ていただくためにマイクロバスでご案内したりなど、本当にちょっとした対応でお客様に喜んでいただけて、「加賀屋は良かったよ」と投票してご評価をいただいたというわけです。

もちろん4つ揃うことが一番いいのですが、日本一に選ばれた一番の理由は、私はサービスだと思っています。なんといっても社員のおもてなし力やサービス力ですね。

「ようこそいらっしゃいました」「ありがとうございます」と感謝の気持ちを“心を込めて”言えるかどうか。「お客様に喜んでいただいて、満足してお帰りいただこう」という

意欲が、あるかどうかということです。

おもてなしとは、対価を求めず、相手の喜びを自分の喜びとすること。2020年のオリンピック・パラリンピック招致で滝川クリステルさんが「お・も・て・な・し」の心をアピールしましたよね。まさにそういうことです。

## サービスの本質は正確性と、 お客様の立場にたったのホスピタリティ プロとしてお客様から感激と満足感を 引き出すこと

**赤澤理事**：「おもてなし」は本当に大事ですね。加賀屋のサービスについて「お客様の想いをくみ取り先回りしてサービスを提供する」ということを何かの記事で読んだことがあります。加賀屋のサービスに対するお考えは、どんなところにあるのでしょうか。

**小田代表取締役**：「サービス」とは、プロとして訓練された社員が給料をいただいて、お客様のために正確にお役に立ってお客様から感激と満足感を引き出すことだと考えています。プロとして訓練された社員がお客様にサービスを提供し、その対価をいただくことがわれわれの商売になります。

このサービスが良いか悪いかには、2つの要件があります。1つは正確性です。たとえば、お食事の時間、アレルギー等でお客様がお召し上がりになれない食材の確認、食中毒の問題など、すべてに正確性が要求されます。われわれの仕事でもアレルギーや食中毒などの問題は命にかかわることです。

もう1つは“ホスピタリティ”です。正確であればいいというわけでは決してなく、相手の立場に立って物事を考える力が重要になってきます。医療の世界では「ナイチンゲールのような優しい気持ちでおもてなしをする」ということになりますでしょうか。

この2つが相まって、いいサービスということになるわけです。これは医療の世界でもわれわれ旅館業でも共通することだと思いますし、夫婦の間でも親子の間でも、どんな社会でも円満にいくために必要な基本要素だろうと思います。

**赤澤理事:**相手の立場に立つということは、言うのは簡単ですが、実践するとなるといくら仕事とはいえ、なかなかできることではないと思います。

**小田代表取締役:**おっしゃる通りですね。加賀屋のおもてなしの歴史を考えてみますと、私の母に行きつくかもしれません。私の母は政治家の家から父のところへ嫁にきました。最初は旅館業など何にもわかりませんから、お客様の到着からお帰りまで何度もお部屋に出入りしてお茶を差し替えていたそうです。それが「なんと丁寧なんだ」と喜ばれ、徐々に人気が出てきたそうです。今の時代、そのようなことをしたらプライバシーの侵害と言われて怒られそうですが…。

時代によって、お客様のニーズや喜んでいただけるポイントが変わっていくのだと思います。「お客様の喜ぶことをやって差しあげなさい」「お客様の喜ばないことはやってはなりません」ということがサービスの基本なのだと思います。お客様に満足してお帰りいただいて、再び訪れてくださることで初めて商売になる。それをしっかりと実現していけるかどうかです。

お料理もお客様に喜んでもらうには、やはり加賀屋オリジナルの料理でなければなりません。もちろん、メニューも重要ですが、一番重要なことはローカル色。都会で食べられるものではなく、地元の食材で作る能登の料理。春夏秋冬の季節に合わせて、腕を磨いた板場が8皿、9皿と創っていくのでなかなか大変ですが、そういったお料理を提供させていただくことを心がけています。

### アンケートは、お客様からのラブレター、 すぐに改善につとめています

**赤澤理事:**小田代表取締役は経営のトップとして、旅館のサービスに携わるたくさんの方を動かす、多くの従業員がそれについてきていらっやいます。

**小田代表取締役:**実は、われわれは何十年にもわたってお客様からアンケートをいただいています。ご宿泊のお客様の8%の方にお答えいただけます。年間、約30万人の方々にお越しいただいていますので2万4,000枚になりま

す。このすべてに目を通させていただき、自分たちでサービスを5段階評価します。これは、従業員のやる気につながっていますし、お客様からご意見があればすぐに改善するようにしています。厳しいご意見もありますが、励ましのご意見も含めて従業員にフィードバックして教育に大いに役立てています。



**赤澤理事:**従業員の採用や教育は、なかなか簡単ではないように思います。

**小田代表取締役:**そうですね。われわれ旅館業では人材が命ですので、一番重要なところになります。まず、社員募集で優秀な人材が採用できるかどうか大きなポイントです。

次に教育訓練です。医療の世界にノウハウがあるように、われわれサービス業の世界にもルールがあります。基本的な教育訓練で、まずこのルールを覚えた上で現場に出ます。ここからは、しっかりと働きながら現場で仕事を覚えてもらいます。ただし、それだけではなく、仕事に慣れてきたら、今度はさらに知恵を絞ってお客様に喜んでもらえることを従業員が独自に考えていくことも重要です。

実話ですが、ある従業員は八百屋さんからナスとキュウリを事前に届けてもらって、それを自宅に持って帰って一晩漬け、翌朝受け持ちのお客様に「私のつけた漬物です、どうぞ食べてください」とそれをお出ししたり、お客様をお送りするために従業員みんなで駅まで行って、ホームで手を振ったりもします。それから、お客様をお部屋へご案内しながらお客様の背格好を確認して、お客様にぴったりのサイズの浴衣をご提供します。お客様もそれを着ると「ピタッ!」ときますから、「なんでわかったんや」「さす

が加賀屋」となるわけですね。大事なことは、やっぱりお客様の立場にたって一生懸命やることです。

**赤澤理事:** 素晴らしいサービスですね。現場で働いているからその発想といいますか、それを行動に移せること。感激されたお客様の顔が目浮かびます。

**小田代表取締役:** 福利厚生も大事です。病気になった時の補償や持ち家制度の導入など、いろいろと考えながら福利厚生を用意しています。子供の面倒を会社が見てくれればということで、「カンガルーハウス」という保育用のハイカラな部屋も作りました。10名ほど保母資格を持っている方々に入れ替わりに来てもらって、保護者の方が働いている間にお子さんの面倒を見てもらっています。保護者の方は安心してサービスに専念することができます。

旅館の客室係というお仕事はつらい仕事です。昔は厳しさを覚悟して来てくれましたけども、今はなかなかそういった人は少なくなりましたね…。

**赤澤理事:** 時代も関係していますよね。

## 能登と海外を繋ぐ。 モンレージャズフェスティバルイン 能登は32年目！ 台湾から国際チャーター便が 能登空港へ直行！

**赤澤理事:** ところで、加賀屋では海外との独特のつながりがあるとお伺いしました。

**小田代表取締役:** 以前、従業員の勉強も兼ねて、商工会議所青年部の皆さんや他の旅館の従業員の方たちと一緒に、ロサンゼルスからサンフランシスコまでの各港町（フィッシャーマンズワーフ）を視察旅行しました。そこから恒例行事になって、数えてみたらこれまでに合計1,001名の若者をアメリカへ連れて行きました。

アメリカ・モンレーというところにペブルビーチで有名なカーメルという街があります。俳優で映画監督のクリント・イーストウッドさんが市長を務めたことがある街です。

この街ととても仲良くなりまして、ついにはモンレーのジャズフェスティバルを能登へ招聘することになりました。

「モンレージャズフェスティバルイン能登」と称して開催を続けて、今年で32回を数えます。実は、2004年から4月28日を「小田禎彦の日」として制定していただきました。本当にありがたいことです。



**赤澤理事:** 台湾ともご関係が深いとお伺いしました。

**小田代表取締役:** はい。李登輝さんが来てくださりました。彼は日本の旅館の客室係の「おもてなし力」に感激して、ぜひ、台湾でこの「おもてなし」を教えたいとおっしゃっていました。また、王貞治さんともご縁をいただき、読売ジャイアンツが優勝したときには選手皆さんで加賀屋に来ていただきました。お陰様で、2004年より台湾からの国際チャーター便が能登空港に続々と飛んでいます。

さらに、台湾で烏山頭（うさんとう）ダムを作り、“灌漑・治水の父”といわれる八田與一さんが石川県出身ということもあって、台湾の人は比較的石川県に好意をもっていたいて、喜んで来てくださるという伏線もあります。

最終的には、李登輝さんに口説かれて、台湾で合弁の旅館を経営することにもなりました。オープン時に現地で客室係を約70名募集したら、なんと3倍の200名も応募が来てびっくりしました。

台湾人の気質は日本人に似て優しく親切で人懐っこいのですが、サービスに関しては「みんなを迎えて」というよりも個人がバラバラでサービスするという雰囲気です。もう1つ、デジタル化がとても進んでいますので、ビール1本の注文でも先にコンピューターを叩いてから配膳します。

### アフターコロナを見据えてやれることを やっていくだけ

**赤澤理事:** 2020年からのCOVID-19のパンデミックの影響により、2019年に過去最高の3,188万人を記録した訪日外国人の数は2020年に411万6千人になりました。しかも、コロナ禍はまだ続いています。

**小田代表取締役:** 2020年2月5日の取材で、「コロナなんてわからないものが出てきているけど、これが不景気のきっかけにならないといいが…」なんてお話した内容が新聞に載りました。本当にその通りになってしまいました。

COVID-19のパンデミックが始まってすぐに、検温の装置を玄関に置きました。万一、検温で引っかかった場合のマニュアルも作ってありましたが、皆さん検温をきちんとしてくださるし、実はこれまで1人も検温で引っかかったことがありません。本当に、日本って素晴らしい国だなと感動しましたし、つくづく日本人で良かったと思いました。それに皆さん手を洗うようになりまして、マスクも当初は日本人だけだと馬鹿にされていましたが、あっという間に世界中がマスクをするようになりました。

これからもどんな感染症が出てくるかわかりませんし、大雨、台風、地震、風評被害も含めてどんな災害が降ってくるのかもわかりません。しかし、われわれは負けてはいられないので、COVID-19の後を見据えてやれることをやっていくだけです。それにしても、新幹線は金沢までは来ていますが、早く北陸を貫通してほしいです。

### プロのサービス集団を作り、発想を変え、 サステナブル ディファレンシャル アドバンテージが重要な時代に！

**赤澤理事:** そういったなかで、加賀屋の経営・マーケティングに関して、少しお話をお伺いできたらと思います。

**小田代表取締役:** 現在の加賀屋のマーケティングには4本の柱があります。1つ目は先ほども申し上げましたが、募集・管理、目標達成の組織をつくるための採用です。大事なことをしっかり守って働いてもらえる良い人を集め



て、プロのサービス集団を作ること。これが、やはり一番のポイントだろうと思います。

2つ目が、どのようなお客様に来てほしいかということです。こういう時代になって、全国でも100カ所ぐらい、1泊10~30万円という価格設定の旅館がみられるようになりました。団体がなくなって、パーソナルの時代に突入したということかもしれません。ターゲット・マーケットが変わってくる、ということになるわけです。

3つ目はポジションです。お客様に、何が魅力で来ていただけるのかということです。われわれはこれを「サステナブル ディファレンシャル アドバンテージ(SDA; sustainable differential advantage)」、「ずっと存続し続ける競争上の差別化」と申し上げております。料理は任せてくれとか、おもてなしは絶対に負けないとか…。企画も含めていろいろあると思いますが、旅館としては大変重要だと思いますし、そのための教育訓練も不可欠です。

それから、4つ目はリソースユースです。びっくりされるかもしれませんが、“あえて子供をお断りする”ことです。旅館は「お爺さんお婆さんがお孫さんなどを連れてきて、ご家族と一緒に美味しい料理を食べて楽しむ」ところなのに何を言っているんだと、実は私も思いました。

ところが、ヒアリングをしてみると「孫はかわいいけど、せっかく休みに来たのに孫に気を使ってゆっくりできない、死ぬまであと何回来られるかわからないのに」という意見が多くてびっくりしました。

既成概念で考えてしまうと、いかに危険かということです。まさに時代でしょうが、発想を変える必要があります。ましてや、アフターコロナでこれからどんな変化が出てくるかわかりません。組織、コントロール、ターゲットマーケティング、そしてどこにも負けないSDAこそが加賀屋では経営の柱になります。

**赤澤理事**：人々が普段の生活から離れてゆっくりしたいという気持ちはこれからも変わらないと思います。

**小田代表取締役**：たとえば、日本航空株式会社（JAL）をはじめとした航空業界は、実は「時間短縮補助業」です。自動車や徒歩では3日も1週間もかかるところを、飛行機では短時間で運んでしまいます。コンピューターの会社は機械とソフトウェアを売っていますが、会社の方向性を決めるデータも提供しています。つまり、「明日への意思決定補助業」というわけです。

われわれの旅館業のミッションステートメントは何かというと、「皆さんの明日への活力を注入すること」ではないかと思います。この大変な世の中でも、一泊して美味しいものを食べて飲んでゆっくり温泉に浸かって、元気になって明日からまた頑張っていたきたいです。

さらに申し上げますと、観光で能登にいらしていただければ、地元のバス、ハイヤー、タクシーが動きますし、電気・ガス・水道も使っていただけるわけです。もちろん、地元の農家が作ったお米やお野菜、肉・魚なども食べていただけます。温泉に入っていただければ温泉業の方たちも潤います。地域の皆さんの活性化ということで、地域の活力注入にもつながります。まさに「明日への活力注入

業」ですね。そういった意味で、誇りをもって働かなければならないと改めて思います。考えてみると旅館業は、地域の産業のすべてにかかわっています。



## コロナで疲れた体と心を癒やしに能登でお待ちしております



**小田代表取締役**：医療関係者の皆さんの日常は、時間が制約されていらっしゃると思います。まだまだコロナ禍が続いていますのでなかなかお時間が取れないと思いますが、落ち着いたらぜひ、お時間を作って骨休めにいらっしゃってください。存分にリラックスしていただければと思います。能登で、加賀屋社員一同が先生方のお越しをお待ちしております。

### 株式会社加賀屋

石川県能登半島の和倉温泉にある日本を代表する老舗旅館「加賀屋」をはじめ、日本料理店、食品製造業などを展開。昭和天皇・皇后両陛下、上皇・上皇后両陛下、天皇陛下（皇太子時代）といった皇室や数々の著名人の賓客をもてなしてきた。



和倉温泉 加賀屋



加賀屋別邸 松乃碧



加賀屋姉妹館 あえの風



虹と海



料理旅館 金沢茶屋 金沢市



日勝生 加賀屋 台湾・北投温泉