

nikkai top leader

九州教具

(全国企業品質賞 最優秀賞受賞)

徹底したリピーター戦略で 異業種の壁を乗り越える

事務用品販売の老舗がビジネスホテルに参入。
非常識とも言える施設別の顧客ニーズ対応で、
収益の7割を上げる事業を育てた。

文/中沢康彦 写真/藤山寛治



九州教具のホテルは長崎市内に3カ所あり、リピーター率はいずれも約8割に達する



船橋社長(中央)は
先代社長の娘婿で
3代目だ

すべての施設で リピーター率8割

お客ごとの対応を取り入れる

ビジネスホテル業界では、激しい集客競争が続いている。大規模な全国チェーンが店舗数を着実に伸ばす一方で、集客に苦戦し、収益を悪化させる地域のホテルが少なくない。

そうした中、長崎県大村市に本社を置く九州教具は異色の存在だ。創業約60年の事務用品販売の老舗は、全く縁のなかつた異業種のビジネスホテル事業に飛び込んだ。独自の戦略によって客室稼働率を8割に上げ、ホテル事業を経常利益の7割を稼ぐまでに成長させた。

ホテルは長崎市内に3カ所あり、長崎駅周辺などのエリアに集中している。客室はほとんどがシングルで、宿泊者はビジネス客だ。客単価はシングル1泊で50000〜60000円台で、ほかのビジネスホテルと変わらない。

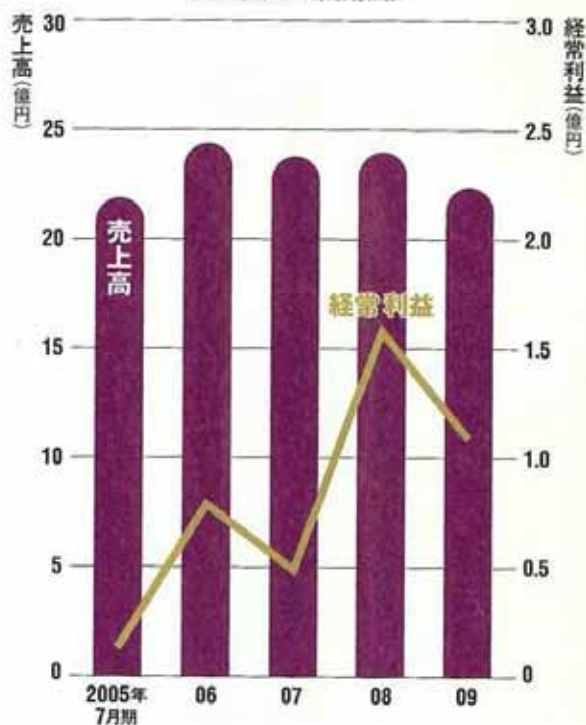
大きな特徴はリピーターに対する取り組みにある。会員カードとコンピュータシステムによってお客の宿泊履歴を把握し、そのデータをフ

例えば、3カ所のホテルのいずれかで宿泊したときに「タオルが多めに欲しい」という希望を出したお客に対しては、次にどのホテルに宿泊しても、あらかじめ客室のタオルを多めに用意する。領収書を求めたことのあるお客に対しては、何も言わなくともチェックアウトのときに以前と同じあて名の領収書を用意する。

ビジネスホテルは画一的なサービスによって収益性を高めるのが一般的だが、船橋修一社長は「泊まるほど自分の好みに合わせてくるのが当社の特徴。こうしたやり方はビジネスホテルではあまりない。異業種から参入した分、既存のホテルのやり方にとらわれずにお客様目線で考えてきた」と語る。

お客ごとに違った対応を行う分、手間やコストはかかる。九州教具はそれをカバーするために集客コストを抑えている。マーケティングの必要な旅行代理店を使わず、インターネットのホームページは自社のスタッフが制作する。その分、リピーターづくりを注ぎ、収益性を確保する。どのホテルも宿泊客に占めるリピーターの比率は8割と高い。「お客様に何度でも来ていただくためにはどうしたらいいのか。この1点に知恵を絞っている。さまざまなお客様にたく

九州教具の業績推移



◆ 全国企業品質賞最優秀賞の受賞理由

中小企業の経営革新をサポートする「経営革新審査支援機構」が主催。優れた経営の仕組みづくりを実践する会社を表彰する。九州教具のホテル事業部は顧客満足度、社員満足度などの取り組みが評価を集め、2008年度全国企業品質賞で大賞に次ぐ最優秀賞を受賞した

◆ 会社概要

本社 : 長崎県大村市
 創業 : 1946年
 売上高 : 約22億円(2009年7月期)
 主な事業 : 事務用品販売、ホテルの運営
 社員数 : 約90人

さん来ていただくという考えはない」と船橋社長は説明する。

同社の売上高、約22億円のうち、ホテル部門の比率は約4割。既存の事務用品などソリューション部門に比べるとまだ少ない。しかし、ホテル部門は長崎県外への進出を計画している、3年以内にソリューション部門に並ぶ売上高の獲得を目指す。船橋社長は「ホテル事業は当社のもう一つの本業に育った」と胸を張る。

九州教具の取り組みは、中小企業が新規事業を開花させた事例として注目を集め、全国企業品質賞の最優秀賞を受賞した。

狭いエリアでも

「違い」を見逃さない

ターゲットを定め戦略を立案

ビジネスホテルの宿泊客は、仕事目的でホテルを利用する。しかし、詳しく分析すると、お客の特性は立地条件などによって微妙に違う。

九州教具のホテルの場合、次ページの図のエリアに固まっているが、船橋社長は「それでもホテルごとに

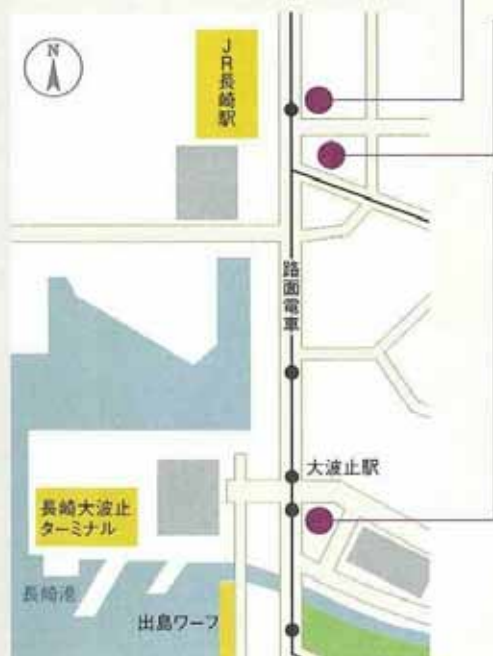
お客様に特徴がある。この違いを見ることが大事」と言う。

そこで、宿泊者データや独自のアンケート調査の結果などを分析し、「どんなお客が来ているか」「どんな交通手段で来たか」などを把握。このデータに基づいてお客を区分けし、それぞれのホテルでターゲットにす

るお客を絞り込む。
 各ホテルのスタッフはこれに合わせて、宿泊プランやサービスメニューを作るためにアイデアを出し合う。このときにはフロントのスタッフが聞いたお客の声をホテル全体で共有して活用する。清掃や朝食などを担当するパートナー企業のスタッフにも定期的に集まってもらい、別の視点から得られた現場の気付きも生かす。ターゲットに合わせたサービスを組み立てることによって顧客満足度を上げ、リピーター獲得につながっている。

例えば、周辺の離島に向かう客船ターミナルに近い「ホテルベルビューー長崎」では、五島列島からのお客の比率がほかのホテルに比べて高い。そこで「離島からのお客」というカテゴリーを独自に作り、ターゲットに定めている。

狭いエリアの ビジネス客でも よく見ると違う



早くから安全重視

(ホテルクオーレ長崎駅前⇨)

→女性客

広い駐車場

(ホテルウイングポート長崎⇨)

→自動車のお客

客船ターミナルが近い

(ホテルベルビュー長崎⇨)

→離島からのお客



離島からのお客は気象条件によって海が荒れると、船が欠航するために島に戻れなくなる。こうしたお客の利便性を考え、船の欠航時には宿泊代を通常よりも抑えた「欠航お助けプラン」を用意する。いつでも利用できる「五島・超ご優待510プラン」もある。

長崎駅に近い「ホテルクオーレ長崎駅前」は長崎のビジネスホテルで早くから入り口の夜間ロックスを導入したことなどから、安全性を重視する女性のビジネス客が多い。その比率は約3割とほかのホテルの約2倍である。

クオーレでは女性客をターゲットとして重視するために、宿泊者を女性に限定した女性専用フロアを設けている。女性社員の意見を取り入れて、このフロアの客室には、足の疲れを取るグッズを置き、シャンプーなどの備品にもこだわる。

クオーレのそばにある「ホテルウイングポート長崎」の場合、駐車場が充実している特徴がある。これを生かし、自動車を利用するビジネス客にアピールする戦略を打ち出す。

船橋社長は「稼働率を上げようと考えてるのでなく、どんなお客様に来ていただくかから発想し、リピーター獲得につなげている」と説明する。

社員のアイデアは 「まずやってみる」

多様な顧客満足をとらえる

現場の意見を生かすのは、ホテルごとのサービスだけではない。共通サービスにも、船橋社長はスタッフの声を取り入れている。「どんどんやってみることが大事。うまくいかなければすぐにやめればいい」と船橋社長は言う。新サービスは1カ所のホテルでまず実施し、うまくいったら積極的にほかのホテルに広げる。

その中には、これまでのホテルにとられないアイデアや船橋社長が思いつかないアイデアが出てくる。

「ピース折り鶴プロジェクト」はそんな取り組みの1つだ。ホテルのロビーなどに折り紙を用意。宿泊客に鶴を折ってもらい、毎年8月の長崎原爆祈念日に長崎原爆資料館に贈る。始めるきっかけは、ある女性社員が「ビジネス客の中には、長崎に来たのだから原爆資料館を訪れたいという人や、長崎に社会貢献したいという人がいる。こうした思いを形にできないか」と言ったことだった。

船橋社長は「お客様に何かをしていただくのがいいことなのか」と少



ソリューション部門と連携し、プリンターをロビーに常備(右上)
女性専用フロアは備品にもこだわる(右下)「ピース折り鶴プロジェクト」は毎年5～8月にかけて行う(上)



し懐疑的だったが、スタートすると、お客は次々に鶴を折ってくれ、何千羽もの折り鶴が集まった。

船橋社長は「お客様の満足には、こういうやり方もあるのかと知った」と語る。今では九州教具のホテルの恒例行事となっている。

顧客満足よりも 社員満足を重視

全社員の「人生目標」を把握

船橋社長によると、「自分の会社に満足していない社員は、お客様に笑顔が出ない。従来のホテルはこんなケースが少なくない」という。「これではお客様の満足度向上は無理」と考える船橋社長は、社員満足度を顧客満足度よりも重視してきた。

社員の意見を積極的に取り入れるのはこのためだ。「自分で決めて自分で取り組む。これは厳しいが、だからこそ、満足を生む」と発想する。

社員満足に対する姿勢は、管理職になる社員を原則として立候補制によって選ぶ人事制度に表れている。九州教具には縦ラインの役員、所

属長と並び、組織を横断する課題ごとにチームのリーダーがいて、両方を管理職として扱う。管理職に立候補した人は全員、自動的に横組織のリーダーになる。その上で、「自分で決めて自分で取り組む」ことで実績を上げた人を、縦ラインの管理職に登用する。

社員に満足感を持って働いてもらうために、船橋社長は社員とじっくり話すことを重視する。ホテル部門に限らず、約90人の全社員に、1人最低2時間の「個人面談」を毎年2回ずつ行い、「人生の目標」を聞く。船橋社長はその狙いを、「一人ひとりがありがたい姿を明確にし、目標を定めることで、仕事への意欲を持ってもらおう」と説明する。

社員の人生目標は仕事だけでなく、家族との関係や結婚、さらに「資格を取って会社を辞めたい」といったことまであるという。「話したくないことは話さなくていいと言っているが、7年前からスタートし、今ではほとんどの社員が腹を割って話してくれる」と語る。

こうして信頼を築いた社員と力を合わせることで、異業種参入で収益性の高い事業を育てた。

船橋修 — 社長に聞く

ホテル事業への進出を決めた十数年前、当社は事務用品の販売会社でした。商品を右から左に流すだけで成り立っている面があり、私は「こんなやり方をしている、いつか先がなくなる」と次第に不安を感じるようになりました。

当時、社長を務めていた義父は新事業開発プロジェクトを任

れまでのビジネスホテルをまねるのではなく、むしろ否定しながらサービスを肉付けしていきま

ました。もちろん、最初からすべてが順調だったわけではありません。米国で学んだ経営工学に基づいて、仕事のマニュアル化を徹底的に進めようとしたときには、現場が混乱してうまくいきませ

少しずつ合わせていきました。

既存事業の事務用品の見直しも進めました。取引内容を大幅に見直し、ITによる課題解決型のソリューション事業へとかじを切りました。ソリューション部門の強味を生かしてホテルのレンタルパソコンのセキュリティー対策に力を入れるほか、ホテル部門のサービス意識をソ

先行者をまねるのでなく、むしろ否定したことが良かった

せてくれました。私は「今のやり方を変えるには、お客様に対する問題解決能力を高める必要がある」と考えました。こうした考えからたどり着いたのが、異業種であるビジネスホテル事業でした。

初期投資を抑えるため、経営が行き詰まったホテルを買い、この事業に乗り出しました。そ

んでした。

私は考えを見直し、社員に目指す方向を伝えるやり方に切り替えました。社内で使う言葉にこだわり、売上高は「価値」、粗利益を「お役立ち」と表現することになりました。お客様の価値、お役立ちを上げるために何をすべきかと、シンプルに考えるためです。仕事に対する考え方を

リユース部門にも生かすなど、2つの部門を持つ相乗作用も出ています。

ホテル会社の中には規模の拡大を一気に目指すところもありますが、私は会社を必要以上に大きくしようと考えていません。自分の体の細胞が成長するときのような適切なペースで成長することが大事だと思います。



ふなはし・しゅういち
1959年長崎県生まれ。長崎総合科学大学卒業後、米ネバダ州立大学留学などを経て、九州教員に入社。2005年に義父から経営を引き継ぎ、社長に就任