

# Together

経営に関する難題解決の事例や手法、

働く人々の思いや業界最新情報を共有する月刊紙



株式会社 KBS 創研

2014.10 No.126

知識 [Knowledge] と行動 [Behavior] で問題解決 [Solution] を支援

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail : info@kbsbiz.com

10月23日は「霜降（そうこう）」です。「露が冷気によって霜となって降り始める頃」とされ、暑さも和らぎ過ぎしやすい日々が続くようになりましたが、ここを過ぎれば冬商戦がスタートします。秋商戦も残りわずか。比較的高額旅行を好むシニアやグループが多く動くシーズンです。取りこぼしのないよう顧客へのアプローチをするとともに、冬商戦に向けた準備もスタートしましょう。

株式会社 KBS 創研 常務執行役員 西日本営業部長 谷口 純平



## 売上、店内レイアウト、おもてなし、お客様へのアプローチが着実に向上！ 『シルク温泉やまびこ』様（兵庫県豊岡市）の取り組み

兵庫県豊岡市の東端にある但東町は、現在の豊岡市となる合併前の旧市町村と比較すると、日本有数の名湯を誇る旧城崎町や山陰海岸ジオパークの一部である旧竹野町、日本三大玄武洞のひとつである玄武洞を有する旧豊岡市、スキー場で有名な神鍋高原を有する高原リゾート地の旧日高町、城下町であり伝統的な街並みと出石そばが有名な旧出石町に比べると、観光地としての認知度はかなり見劣りするとおぼやかるを得ません。

しかし、春を告げる色鮮やかなチューリップと趣向を凝らしたフラワーアートを楽しむことができる「たんとうチューリップまつり」や深まる秋に真っ

赤に染まる安国寺の樹齢150年の「ドウダンツツジの紅葉」、家々の庭や沿道にもプランターに花が植えられているなど、但東町は『花のまち たんとう』と言われる山々に囲まれた自然豊かなエリアです。また「赤花そば」と言われるうすいピンク色の花をつけるそばは、流通量が少なく、エリア外に出回ることがほとんどない、ご当地ならではの食の資源です。このような魅力を持つ但東町の観光拠点として1985年に開業したのが『シルク温泉やまびこ』様です。今月のTogetherでは、『シルク温泉やまびこ』様とKBS創研との1年半にわたる取り組みをご紹介します。



兵庫豊岡市但東町  
今年のチューリップまつりのフラワーアート

### ◆外部環境の変化で厳しい経営環境に「経営診断」で課題とアクションプランを整理

『シルク温泉やまびこ』様は、宿泊施設、温泉施設、売店、食堂等のほか、スポーツ施設の運営も行っています。開業当初は町営施設として、現在は豊岡市の第三セクターとして同施設の運営をし、ご当地の魅力の発信と地域間交流および地元の方々の憩いの場として営業を続けてこられました。景気後退と余暇活動の多様化による旅行需要の減少、競合施設の増加、高速道路整備による通行量の大幅な減少などの要因から、厳しい経営環境が続いていました。

KBS創研では、昨年4月から11月にかけて同社の財務分析、経営管

理数値分析、同社への覆面調査、各スタッフへのヒアリング、周辺競合施設調査等を通じて、現在抱えている経営課題とアクションプランについて取りまとめを実施いたしました。

主な課題は、(1)組織運営の改革 (2)研修によるスタッフのスキル向上 (3)売上向上のための具体策の実施 が挙げられ、昨年12月に実施した全社キックオフミーティングを通じて、経営の現状と課題、今後の方針について、全スタッフと共有を図り、今年1月からコンサルティングを開始いたしました。

### ◆諸課題への対応と進捗状況のモニタリングを通じて売上も上向きに。実行すべき事項もスタッフが把握し会社のノウハウ形成が実現

上記の主な課題について、今年1月からコンサルティング会議を通じて解決を図った結果、5月から売上が増加傾向に転じ、台風や大雨の影響で多くの観光施設が苦戦したこの8月でしたが、宿泊・温泉・売店・食堂の主要4部門すべての売上が前年比を大きく上回りました。

#### (1) 組織運営の改革

組織運営については、「成り行き管理」が最大の課題となっていました。会社の方針の共有、各部門が果たす役割、各スタッフが果たす役割が不明瞭であったこと、また、各部門がすべき実施事項の確認とその進捗管理がなされていないことが主なポイントでした。

そこで年度が始まる前に目標管理シートを用意し、会社と各スタッフが

コンサルティングの進め方	
営業課会議	宿泊・宴会部門の諸課題について、部門スタッフとの議論の上、翌月の方針を決定
温泉課会議	温泉・売店・食堂部門の諸課題について、部門スタッフとの議論の上、翌月の方針を決定
経営会議	社長・支配人・各部門長の出席のもと、上記会議内容の共有と経営課題の共有

個別面談を通じて、会社が求める役割を伝えるとともに各スタッフが業務を通じて実現したいことを共有した上で、目標シートへ記入していただき、目標を明文化しました。

また、実施事項の確認とその進捗管理については、KBS創研とともに実施する月1回のコンサルティング会議で確認を行い、週次で支配人と各部門が進捗チェックを行いながら、実践していく体制で進めることとしました。

## (2) 研修によるスタッフのスキル向上

各スタッフが業務スキルを向上させる機会がほとんどなかったため、スタッフが自発的に何をすれば成果に結びつくかを考えられる環境が不足していました。そのため、下記の研修を実施することで、スタッフのスキルを高めるとともにどうやったらもっとお客様に喜んでもらえるか? どうやったらもっと売上が向上するか? を自発的に考えてもらえる土壌づくりを行いました。

KBS 創研が実施した研修		
研修項目	対象者	目的
2つのおもてなし	全スタッフ	おもてなしの基本を学び、各人の業務に活かす
マーケットトレンド	全スタッフ	観光のマーケットトレンドを知り、観光客のニーズを理解、各人の業務に活かす
売店レイアウト	温泉課スタッフ	陳列の基本を学び、売店のレイアウトや商品陳列に活かす
WEB予約促進	営業課スタッフ	宿泊予約サイトの活用方法について学び、販売促進に活かす
エージェント営業	営業課スタッフ	エージェント営業を通じて、営業の基本とニーズを学び、商品造成、販売促進に活かす
周辺温泉施設調査	温泉課スタッフ	周辺の類似温泉施設の調査結果を通じ、競合他社の手法を学び、対応策に活かす

## (3) 売上向上のための具体策の実施

### ① 営業課

営業課の主な担当は、宿泊部門と宴会部門です。

宿泊部門については、インターネットの活用を置き、ホームページの改修とじゃらんや楽天トラベルに代表される宿泊予約サイトの活用を積極的に進めた結果、インターネット予約が今年度4～8月累計で前年比142%と大幅に上昇。さらに同社と宿泊予約サイトの間に立っていた中間業者を9月から排することで、支払手数料の削減も見込める予定です。

加えて、同社では、宿泊されたお客様へは、社長の手書きの一筆を添えた御礼ハガキを送っており好評をいただいておりますが、さらに一歩進め、但東の魅力や同社の魅力を盛り込んだDMを定期的にお送りすることで、リピーターを大切に、育てていく試みも大きな成果を得られています。

宴会部門については、直近の利用者約700件に対し、訪問営業を実施するとともに、売上実績等をもとにABCランクに分類し、訪問頻度等をコントロールするレギュレーションを定め、限られた人的資源を効率的に活用するべく営業活動の効率化を実践しています。

### 【TOPICS】京都大学×KBS 創研 シンポジウム 大盛況のうちに終了いたしました

9/25に京都、9/29に東京にて、今年も京都大学経営管理大学院との共催で観光シンポジウムを開催し、会場もほぼ満席となる中、熱い議論が繰り広げられました。このようなシンポジウムを開催させていただきにあたり、多くの方々のご協力を頂戴し、また多くの方々にご参加いただけましたことに、改めて御礼を申し上げます。KBS 創研では、今後も観光業のみならずのお役に立てる企画を開催してまいりたいと考えております。今後とも変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。

### ② 温泉課

温泉課の主な担当は、温泉部門、売店部門、食堂部門です。

豊岡市の温泉施設では、燃料費の高騰と消費税の増税を受け、長らく据え置かれていた入浴料金について、4月から一斉に引き上げることとなったため、入場者数が減少されることが予想され、また増加させることが容易ではない環境となっていました。対応策として、集客チャネルの多角化と来館されたお客様に館内を回遊していただく仕掛けを作ることで、購買単価を向上させることに力点を置いて取り組み、その結果、業績は回復し始め、7月以降は三部門すべての業績が前年比を上回り、その上昇幅も月ごとに大きくなってきています。



『経営診断』がスタートして1年半、『コンサルティング会議』がスタートして9か月が経過しましたが、着実に改革が根付き始め、さらにそのノウハウを会社とスタッフひとりひとりが自らのものにしてつあります。今後も改革を継続しながら、同社がそのノウハウを使いこなし、さらに応用していただけるようサポートを続けてまいりたいと思います。

これからの『シルク温泉やまびこ』様にぜひご注目下さい!

### 【シルク温泉やまびこ】



シルク温泉のお湯は、弱アルカリ性で炭酸水素イオンの成分が濃く、お肌がツルツル、スベスベになる美人の湯です。シルクのような滑らかな感触は、湯船に浸かっただけですぐわかるほどの良質なお湯を持つ温泉です。また客室は17室と小規模ながら、人気のやまびこ会席は、地元但東の方々が苦勞を重ねて作り上げたどぶろくの『八平達磨』と相性が抜群です。

但馬へのご旅行の際には、ぜひ一度訪れてみて下さい。

### 編集 後記

地域活性化の目的で観光拠点・施設が建設されたが、景気悪化のなか厳しい経営状況に陥る……全国各地で繰り返されてきた典型的な事例を、観光コンサルタントは立て直すことが可能なのでしょうか。今回のレポートでは、KBS 創研が1年の取り組みでスタッフの意識改革と業績回復を果たした例を細やかに公開。すぐに役立つ内容になっていますね。(増田)

### 株式会社 KBS 創研

本社・西日本営業部：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町1-9-15-103 TEL:06-6423-5561/ FAX:06-6423-5571  
東日本営業部：〒103-0027 東京都中央区日本橋1-2-10 東洋ビル3階 TEL:03-6453-9088/ FAX:03-6453-9089  
＜関連会社＞ネクストサポート株式会社（事業再生コンサルティング）  
〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-6-20 マスイビル6階 TEL:06-6282-7226/ FAX:06-4707-3855  
特定非営利活動法人 ふるさと応援隊（着地型観光支援事業）  
〒604-8151 京都市中京区蛸薬師通烏丸西九区橋弁慶町222番地京都イノベーションオフィス内 TEL:070-6928-0602

- 代表取締役：小泉寿宏
- 事業内容：観光・サービス業の経営支援
- 設立：2004年4月
- 地域オフィス：関西・東京