

Title	企業による復興事例 4 : 温泉旅館の調理部門改革をベースにしたビュッフェダイニング運営で風評被害克服に挑戦
Author(s)	中村, 研二; 川島, 啓; 佐賀, 浩; 佐藤, 清志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 559-562
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12510
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

企業による復興事例④

温泉旅館の調理部門改革をベースにした ビュッフェダイニング運営で風評被害克服に挑戦

○中村研二（(株)日本経済研究所）
川島啓（(株)日本経済研究所）
佐賀浩（(一財)北海道東北地域経済総合研究所）
佐藤清志（復興庁）

1. はじめに

復興庁では、東日本大震災によって被災した地域の創造的な復興を加速させるため、被災地企業が地域の特性を活かして創意工夫により課題克服に取り組んでいる事例を調査し、2013 年度に報告書¹としてとりまとめているところである。

本稿では、同調査にて取り上げた企業事例のうち、ビジネス戦略あるいは技術経営等の観点から特筆すべき取り組みに関し報告する。

2. 復興事業事例の概要

（1）企業概要

郡山市の(株)栄楽館は、1930 年福島県の磐梯熱海温泉にて「栄楽旅館」として創業、1961 年有限会社化、1991 年株式会社化した。現在、「萩姫の湯栄楽館」（部屋数 54 室、収容人数 224 名）を母体とし、1988 年「ホテル華の湯」（部屋数 162 室、収容人数 888 名）建設、1994 年に買収した「湯のやど楽山」（部屋数 20 室、収容人数 87 名）の 3 館を運営している。

図表 1 概要

業種	ホテル・旅館業
創業年	1930 年創業(1961 年設立)
資本金	90 百万円
従業員数	245 人(2013 年12月現在)
売上高	3, 240 百万円
代表者	菅野 豊
本社所在地	福島県郡山市熱海町
事業所	萩姫の湯栄楽館(福島県郡山市熱海町) ホテル華の湯(福島県郡山市熱海町) 湯のやど楽山(福島県郡山市熱海町)

（出所：当社 HP 等により筆者作成）

¹復興庁「被災地での 55 の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL. 2－」（2014 年 3 月）

（２）事例の背景（調理部門改革の成功）

まず、当社が震災復興の取組として、福島県産の素材を利用したビュッフェダイニングを運営し、それをベースとした様々な風評被害克服の取組を行うことのできた背景として、当社の調理部門改革の取組と成功要因について紹介する。

旅館の料理は、顧客が宿泊する旅館を選ぶうえで重要なポイントとなっている。そのため、調理部門は魅力ある料理をつくり、旅館の魅力を高めるうえで、中心的な部門である。ただし、料理は、調理、配膳、片付けまで多くの人手がかかり、旅館を経営する上で、最もコストがかかる部門である。

旅館の魅力を高め、同時に経営上の観点から調理部門の合理化・効率化を進めることは、旅館経営のうえで必須の課題である。しかし、旧来の調理場のさまざまな伝統や、各料理部門毎の分業縦割り体制（和食、洋食、中華他）、料理人のノウハウ（レシピ）が個人の技にとどまり共有化されない等、経営の観点からの改革に障害となっていることが多いと言われている。

当社は温泉旅館経営の合理化、効率化に取り組むべく 2006 年に当社の運営する旅館のうち、「ホテル華の湯」で「配膳システム」を導入するなど、調理場改革を実施した。当社の配膳システムは、連続する工程間の無駄を最小にするため、かんばん（指示書）の受け渡しを行うかんばん方式を旅館の調理場に導入するものである。具体的には、料理の材料仕入、調理、配膳、保管、運搬、顧客への提供、片付け、食器洗浄等一連の流れを分析し、「モノの動き」、「ヒトの動き」を分析し、必要な設備を整備するものである。通常、配膳システムというと、調理場で集中盛付・配膳し、それを運搬するシステム、保管するシステム（冷蔵庫、温蔵庫等）を整備するというハード面が注目されがちである。

しかし、配膳システム導入が成功するか失敗するかは、設備の導入というハード面でなく、それを生かすためのかんばん方式を導入できるかというソフト面にかかっている。

当社は、ハード面の整備に加え、ソフト面改革として、具体的には、まず、料理人のノウハウの共有化として、今まで個々の調理人に任されていた料理メニューのレシピ化し共有化した。次に和食、洋食、中華といった調理人の分業縦割体制を廃止した。このことにより、専門別に分かれ非効率だった調理作業を効率化するとともに、料理人以外でできることをパートに分担させることにより合理化が実現した。

この結果、コストを大幅に削減できたという。このような厨房改革の成功を受け、フレキシブルな調理が可能となったことから、2010 年に健康をコンセプトに福島産品を使用した半加工品を極力使わないビュッフェダイニングを開始し、好評を博していた。

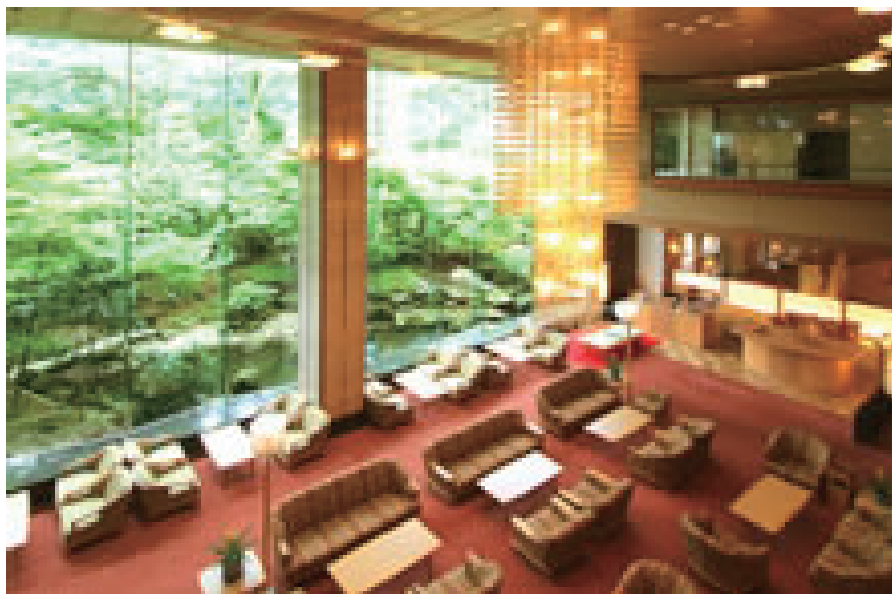
（３）取り組み概要（ビュッフェダイニング運営による風評被害克服の取組）

当社は、震災で施設被害はほとんどなかったが、観光客の宿泊予約のキャンセルが震災以降続出し、ほぼ全滅となった。しかし、施設のライフラインがつながっていたため、震災復旧の前線基地としての復興関係者の宿泊や、福島県の2次避難所として営業を継続した。この間、通常の宿泊需要がなく旅館サービスを必要としなかったため、最低限の人員構成で業務を行った。2011 年 8 月頃から客足がもどってきたため、復興関係者の宿泊対応と観光客の対応の両方に迫られた。

観光客向け業務を再開するあたり、問題になったのはビュッフェダイニングをどうするかであった。当社ビュッフェダイニングは福島県産品を使用を売り物にしており、放射線の影響で福島県産の米、牛乳、牛肉等の供給がストップし、利用が難しくなったからである。そこで、当社は福島食材支援のため、ビュッフェダイニングの継続を決意し、安全なものから使用を再開した。震災後のビュッフェダイニング継続のためには、新たな改革が必要であり、また、情報発信の必要があったため、食料自給率 UP を目的とした農林水産省の取組「フード・アクション・ニッポン」にチャレンジした。結果として 2011 年、2012 年、2013 年の3年連続受賞を果たしている。2011 年は震災後も厳選した豊富な県産食材を多用し、化学調味料を使わずに数多くの健康アイデアメニューを提供する「地産地消ビュッフェ」の取り組みで受賞した。2012 年は旅館、農家、直売所が一体となって福島産食材利用に取り組んだことが評価され、「共存型調理スキーム」で受賞した。これは、従来の青果業者中心の購入から直売所中心の購入に切り替えるもので、「朝どり野菜」のメニューとして好評を博した。当社が買うことで生産者に創る意欲をわかせ、風評により地元消費者が福島産食材を買わない状況を改善するのが狙いだ。経営面では単価の安い直売所を利用したことで仕入費用が低下した。2013 年は、「食を通じた人と人の絆」で受賞した。これは、「全国のみなさまへ恩返し、絆がもっと深くなるビュッフェダイニング」と題し、季節毎に全国各地の味噌等の発酵食品を取り入れたメニューを開発・提供するとともに、プロの料理が味わえるオリジナルレシピを印刷、全 65 種を取りそろえビュッフェダイニング会場で配布している。また、被災地で料理教室を開催し健康アイデアメニューを伝授したり、平田村の学校給食センターを往訪し地元産食材使用を支援するメニューを提供し食育教育を行ったりしている。さらに、「フード・アクション・ニッポン」受賞による効果を高めるべく、外販できる商品として福島の米

粉、豚肉を使用し、料理長のレシピによる「華カレー」を開発した。このカレーは、ビュッフェで提供するとともに、昨年 10 月からは直接販売も開始し、料理長とともに、各地商工会等と連携して、全国のイベントにも出品している。

現在、震災対応関係者の宿泊も続いているが、観光客ベースでは震災前の 80%くらいまで客足が戻ったと感じている。また、観光客も、復興支援の団体客が多かったがその勢いは陰りを見せ、また、家族、特に子供をつれた家族連れの個人客が少ないのが目下の課題である。風評被害の大きな部分は、食にかかわるものであり、当社は今後とも食にかかわる取り組みを行うことにより、風評被害に地道に対応していきたいと考えている。



「姫の湯永楽館」のロビー



ビュッフェダイニング

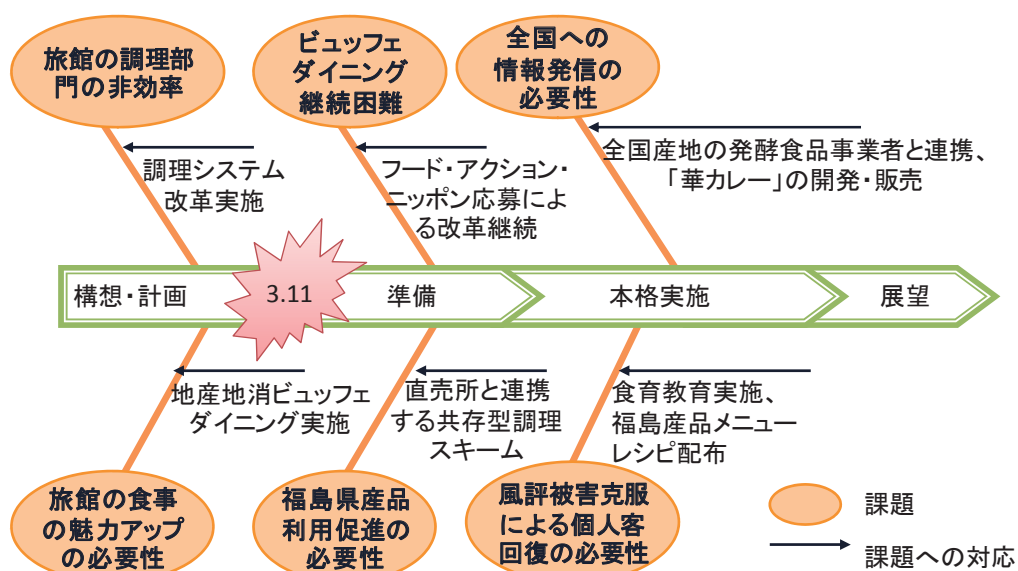
3. 本事例からの示唆

当社の取り組みは、①温泉旅館経営合理化・効率化を目的とした調理部門改革、②調理部門改革をベースにした福島産食材を利用したビュッフェダイニングの運営、③震災後の「フード・アクション・ニッポン」を活用した改革の継続と情報発信に特徴がある。

食の風評被害への取り組みは、一企業単独では限界があるが、当社は、ビュッフェダイニングでの地元農家との連携からはじめ、地域外の味噌生産者との連携、各地の商工会と連携した「華カレー」のイベントへの出品、さらには学校給食関係者との連携というように次々と関係者を巻き込み、全国への情報発信を行いながら食の風評被害に取り組んでいる点が注目される。

また、このような震災復興で注目される取組をフレキシブルに行うことができた背景には、当社が調理部門改革により、「モノの動き」、「ヒトの動き」を分析し、必要な設備を整備する配膳システムの導入につき、設備の導入というハード面でだけでなく、それを生かすためのかんぱん方式を実際に導入するべく、分業縦割り体制の打破、ノウハウの共有化といった旅館経営の観点からのソフト面の改革があった。このことは、旅館に限らずサービス業の企業のビジネス戦略の面から特筆される。

図表 2 事例概要図



(出所：復興庁「被災地での 55 の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL. 2－」)

【参考文献】

・復興庁 (2014. 3) 「被災地での 55 の挑戦－企業による復興事業事例集 VOL. 2－」