

大型シティホテルにおける厨房改革：発想と実践

Renovation of Kitchen Architecture in a Large-scale City Hotel
Its Concept and Practices

京王プラザホテル 井部修

Keio Plaza Hotel

Osamu Ibe

はじめに

我が国におけるホテル業は、1964 年東京オリンピック前後の第一次ホテル¹建設ブームを契機に拡大発展を遂げ、その後 1970 年万国博覧会前後に私鉄系ホテル²参入に代表され第二次ブームを迎え「日本型ホテル」が出揃った。当時、山手線の外側ではホテル業は成り立たないなどの批判はあったが、新宿新都心に敷地 14,500 m²、延床面積 116,000 m²に客室数 1,057 室・宴会場 22 室・レストラン・バー 19 店舗を有する最大級³且つ世界初の超高層ホテルとして京王プラザは 1971 年開業した。

今日、21 世紀を迎えて「外資系ホテル」の一大参入ブームとなり、スモールラグジャリー、外国人総支配人、コーネル大学などホテルビジネススクール卒業者、グローバルチェーンシステム、クリームスキミング戦略など様々な「キーワード」を掲げた新しいホテルカテゴリーが台頭し、バブル崩壊後の負とも相俟って先行ホテル群は初めて「淘汰の時代」を迎えた。

そのような中、2006 年 6 月に 35 周年を迎える京王プラザホテルでは、正に生き残りを賭けて基幹設備・客室・宴会場・レストラン & バーの全てハード改修と運営システム改革を通して今一度「京王プラザホテルブランド」確立に立ち上った。

その一環として「調理」では、顧客本位で卓越した企業業績を生み出す経営革新実現プログラムに照らし合わせながら「顧客市場理解・独自能力・個人と組織の能力向上・社会調和・成果」を求め「調理部門 & 関連業務」の改革に乗り出した。

1. 京王プラザホテルのポジショニング

(1) ポジショニング

「企業トップが選ぶホテル」など多くのメディアによるホテルランキングが発表される。上位はリッツ

¹ オーク・ヒルトン・ニューオータニなどが開業

² 京急パシフィック・京王プラザなど開業

³ ニューオータニ 1085 室、ホテルパシフィック 954 室が当時の大型ホテル

カールトン大阪やパークハイアット東京など外資系スモールラグジュアリーホテルが目白押しの中、ホテルオークラ・帝国ホテル・リーガロイヤルホテルなど日本型グランドホテルも高い評価を受けている。しかし、2005 年度にはコンラッド東京・マンダリンオリエンタル東京が開業し、リッツカールトン東京・ペニンシュラ東京開業が決まり、ラッフルズ・シャングリアなどの進出も囁かれている今後はますます日本型ホテルの評価は厳しくなる⁴。

図表 1 ホテル利用人数 (2004 年度)

	部屋・ 店舗 数	利用人数
宿泊	1,441	740,000
宴会	38	800,000
料飲	19	1,800,000
その他		860,000
合計		4,200,000

(2) ホテル顧客数

「顧客が選ぶホテル」でのアンケート回収総数は京王プラザホテル・東京プリンスホテルとニューオータニが絶対的上位に位置している模様だが、そのうち 2 ホテルは記事にならないランキングである。

1980 年に南館を増床し、宿泊ゲストルーム 1,441 室、宴会場 38 室、26 直営料飲店舗（寿司はテナント）までに巨大化した京王プラザホテルは、年間来客数 420 万人が訪れる日本一の顧客支持を誇るグランドホテルである。

都道府県別人口でも東京・大阪・北海道・兵庫・神奈川・埼玉・千葉・福岡の各県は 500 万人を越える以外では静岡(377 万人)、京都(265 万人)が次いでいる。その他ホテル業界に大きな影響をもたらす 2005 年の訪日外国人 600 万人である。

2. 厨房改革の必要性

(1) 料理単価の減少

調理では開業以来、フライパンや鍋を使用しガスレンジ・ガスオープンなど加熱機器で「当日調理供食」し、単価に関らずその行程、作業人数が変わらないクックサーブと呼ばれる技法を採用している。

図表2から解る様に、1993 年度を 100 とした場合 2002 年度の宴会洋食収入は供食数 16 ポイント減と単価の 39 ポイント減と相俟って、なんと半分(51)まで減少しており、より一層効率的な調理方法が求められている。

図表 2 宴会洋食経年比較 (1993 年度=100)

	1993年度	1997年度	2000年度	2001年度	2002年度
収入	100	74	61	56	51
供食数	100	92	100	85	84
単価	100	80	60	66	61

⁴ 未発表だが京王プラザホテルのランキングは 20-25 位らしい。

(2) 要員

2002 年度供食数は 1993 年度 100 に対して 84(図表2)に落ち込んだ。対して、同時期における要員合計数 82(図表3)となった指数比較だけでは問題が無いように思われる。しかし正社員比率が 81%から61%へと減少している点に大きな問題が潜んでいる。ホテル産業の特性として企業規模拡大にリンクした従業員数でなく開業時の正社員雇用水準が最大人数になっている。そのことから、1971 年開業前後に入社した固まりはまもなく定年を迎え、正社員の更なる減少が確実である。その後の日本の人口構成からも労働力不足は必至である。調理としてどのように技術伝承をはかり、且つ従来のような供食ができるのか？早急に答えを出さなければならない。

図表 3 宴会洋食要員数 (1993 年度=100) と正社員比率

	1993年度	1997年度	2000年度	2001年度	2002年度
要員合計	100	84	85	87	82
正社員比	81%	79%	71%	65%	61%
サポーター比	19%	21%	29%	35%	39%

(3) 安全衛生意識の変化

1996 年 O-157 事件、2000 年雪印乳業事件、2001 年狂牛病事件などが大きな社会問題となり、自然環境では水・大気・土壌汚染、環境ホルモン、残留農薬、遺伝子組み替え食品の不安が一般消費者の一大関心事となった。それらに対応した食品衛生法の改正(1995 年)や HACCP⁵認定制度導入、1997 年には厚生省からの指針「大量調理施設衛生管理マニュアル」など食の安全、安心への関心は、非常な高まりを見せている。

京王プラザホテル厨房衛生基準は 1960-70 年代の保健所認可レベルであり、特に一度に多くの供食する宴会料理を作る厨房にはハード的にクリアすべき課題が生じた。

(4) 顧客ニーズの多様化とこだわり

ホテル産業は単に料理を提供するだけでなく、フランス・中国・日本の食文化を紹介しながら顧客と共に人材を育てながら歩んできた。バブル飽食時代を経た今、イタリアンはもとより東南アジアをはじめ世界中の料理が宴会に並ぶようになり、調理スタッフに求められる能力も多能化時代へと突入した。

又、「dancyu」「料理天国」「散歩の達人」「和楽」「Winart」「ワイン天国」「四季の味」「グルメジャーナル」「東京カレンダー」など、近くに書店に並んでる料理関係の雑誌は広く深い情報を提供している。又ネット検索からは体験記をも含めた様々なレストラン・バーが紹介されている。これらの読者はホテルスタッフなど専門家対象ではなく、それら施設の顧客に成り得る普通の人たちを対象としている。しかしながら、その内容は正に「プロ養成」が出来るほど豊富な体験と情報が掲載されている。実体験としても日本はもとよりパリ・ニース・ボルドー・ブルゴーニュ・ローマ・ニューヨーク・ナパバレーなどの著名レストラ

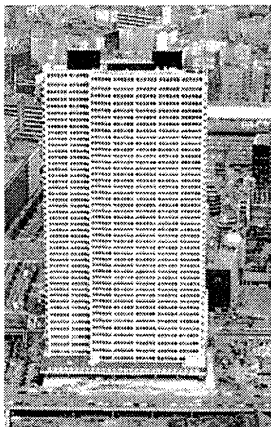
⁵ 1960 年台に宇宙食の安全性を確保する手段として開発された「Hazard Analysis and Critical Control Point」と呼ばれる衛生管理システムで、各国はその導入を進めている。

ン、ワイナリーには多くの日本人観光客を集めている。プロ集団の専売であった各種資格(ソムリエ・利き酒師・野菜ソムリエ・フードコーディネーター・ティーインストラクターなどなど)も趣味の一環として多くの人々が取得するに至った。例えば、友人の一人であるFさん(とある組織のOL)の肩書きには①料理教室主宰②ブルゴーニュワイン鑑評騎士の会③フランスチーズ鑑評騎士の会④ザントモールドトウレーヌ 鑑評騎士の会⑤日本ソムリエ協会ソムリエ⑥全日本司厨士協会会員⑦ゴフラン会会員⑧クラブガストロバックプロスペールモンタニエ会員⑨アカデミーユニバーセルデュカスレ会員と9つの顔を持っている。

又一方には、日本高度成長経済を支えてきた口の肥えた団塊世代が、今後は60歳代のエージングブーマーとしてホテルのあり方を変えていく存在になるだろう。調理人より口が肥え且つ知識向上心旺盛な顧客に対応した調理人を育てられる組織に変える必要がある。

(5) 厨房分散による導線悪化

1971年グランドオープン時は1棟構造であったが、1980年新たな宴会場、客室を持つ南館建設により2階東西を結ぶスタッフ用回廊が遮断された。その為、西側キッチン→回廊→東側キッチン、西側キッチン→エレベーターで1階へ→1階回廊→エレベーターで2階へといった経路を余儀なくされた。そのため生まれる時間・要員・在庫などの「無駄」を解消しなければならない。



開業当時の本館



左が本館、右が増床した南館

3. 厨房委員会の活動

次世代(21世紀)を迎えるホテルマネジメント優先課題は、調理関連業務の改革と確信した著者が1998年10月調理オフィス支配人となり取り組みを始めた。その背景には、単組委員長・京王グループ労組連合会副議長・全国ホテル労組協議会議長時代に多くの組合OB・経営者、立教大学・多摩大学・YMCAホテル学校など研究者との交流があり、更には実践経営学会顧客価値経営研究会事務局として学術研鑽を通して培ってきた多彩な人脈であった。その結果、2001年には「厨房改革」を目指したプロジェクトが下島貞雄⁶氏をリーダーに鶴岡征夫副料理長や嶋津哲二氏(キッチンコンサルタント:(株)フードサービスエンジニアリング)

⁶ 京王プラザホテル取締役調理部長(2006年3月1日現在)

とともに「厨房委員会」として活動がスタートした。その主な課題は次の5点であった。

(1) 同一作業の解消

京王プラザホテルには、高層階（45階、44階、43階）と低層階（4階、5階）に宴会場がある。同一メニューによる婚礼料理は、高層階と低層階各々の宴会キッチンで前菜からデザートに至るまでまったく同じ作業が重複して行われていた。こうした同一作業を集約し効率化を図る必要があった。

(2) 系列ホテルへの料理提供強化

京王プラザホテルは新宿から40km圏内に八王子200室、多摩248室の郊外型コミュニティホテルを持つ。3つのホテルは各々チョコレート、アイスクリーム、ケーキ、パンを作っていたが、2001年度より「顧客・経営・従業員各価値バランス」の観点から新宿で一括製造に変更した。その時点で、2ホテルで外注していたソース・スープ類も新宿製造品（外注からホテルメイドへ）と内製化し商品価値を高めた。又これらの種類、量とも今後大きく増やしていく予定である。

(3) シェアードサービス⁷化

調理を取り巻く管理組織は1963年ヒルトンホテルが進出して以来、アメリカスラン協会のユニフォームシステムに負うところが大きい。物を買う側（購買：経理部）と物を消費する側（厨房：調理部）の間に司法的要素としてFBC（料飲原価管理）を置き、各セクションによる相互牽制を図ってきた。

今日、顧客は美味しいだけの料理では満足しない。産地・生産者並びに農薬散布回数などまでも食材のこだわりを要求している。それらは従来型の大量生産と較べると量、流通経路等の点から高単価となり経営を圧迫する。又、形が不揃であったり、葉物にいたっては当然ながら虫とも共存している。更に自然採取の食材であれば天候・好不漁などによっても在庫量が左右され、売り切れも含め日々メニューの見直しも余儀なくされる。販売価格める付加価値をアドオンした価格」の時代を迎えている。生産拠点の畑（若しくは海）か政策も原価から売り値を決める「一律コスト率からなる社会主義的価格」から「顧客が認らお皿に乗った料理までの全プロセスの価値を評価する新しい視点が必要となる。

今後は、相互牽制の3セクション構成から「顧客に高い価値を提供する」を共通目的に相互協力を行うシェアードサービスセクションという新しい組織を運営する必要がある。

⁷ コスト削減、生産性の向上、サービスの質・スキル向上を目指して、企業内・企業グループ内に共通する業務プロセスを一つの独立組織として考えることを意味する。社内顧客向けにサービスを提供する間接部門をコストセンターとしての位置付けから、プロフィットセンターへ脱却させることで、業務の単純化、標準化、集約化を発展させた形式。シェアードサービスは内部的アウトソーシングと捉えることができる。

（４）在庫の肥大化

食品在庫のピークは１億円に達し、収入に換算すると４億円に相当する。京王プラザホテルの年間料理収入が８０億円台であることを思えば大変な金額となる。材料は１日置けば在庫となり、商品の劣化が始まる。その他に賃料、光熱費、管理人件費など経費がかかることとなる。

①大ロットでの購入、出庫

発注ならびに出庫単位が例えばジャガイモ 10 キロ／1 ケースであるため、調理場内で保管し、劣化する。1 個 1kg で発注・出庫できる事を考える。

②品切れ不安

食材切れの恐れから少しずつ在庫が増えた。気がついてみれば瓶缶詰など必要ないものまである。更に要員減少も重なり出庫回数を少なくしている。

売れ切れメニューは顧客に高い支持の結果でうれしいことであり、代替品をサジェションするのもホスピタリティマインドを発揮するチャンスある。発想の転換が求められる。

③宴会イベントオーダーの遅配

当社は宴会に関しては１枚のイベントオーダーシートにより調理部はもとより宴会サービスの人手配からVIPお出迎え体制、引き出物発注などを行う。その為、このシートが発行されるまで次工程作業が出来ない問題がある。規約によれば 10 日前発行となっているが実際には遅れ遅れで前日配布されることもある。此れにより取引業者に無理を言うか、多くの食材を手元に置いて対応しているが、抜本策を講じる必要がある。

（５）ブランドプロテクションと衛生レベルの向上

日本における食中毒発生件数は平均 2,000 件前後、内死亡者は 10 名未満と報告されている。一方、米国では「疾病管理予防センター」の推測数で 7,600 万件、死亡者は 5,000 人である。あまりにも大きな隔たりがある原因は調査システムと「保健所掌握数と推測数」などの理由である。米国では 1990 年代に病原体 DNA データベースを公開し、食中毒の発見と特定が即座に出来るシステムが構築されている。したがって「米国数値はより実態に近く」「日本は氷山の一角数値」とする専門家も多い。HACCP に代表される今日、顧客と保健所などの管理官庁の認識は「プロ化する食の欲求」同様にホテルスタッフの認識を超えていることを自覚しなければ成らない。

調理職掌における資格認定制度は現在、調理師免許取得者（191 名）を筆頭に以下、調理技能検定・専門調理師（24 名）、製菓衛生師（4 名）、フグ調理師（15 名）（05 年 8 月現在）がいる。しかし、ここでは未だ新しい衛生基準レベル（HACCP や新調理技術）まで教えていない。そこで新たに京王プラザホテル通信教育制度に「新調理システム管理者（新調理システム推進協会主催）」と「サーブセーフ（バクテリアコントロール：ナショナルストランアソシエーション主催）」2 講座を導入した。

4. 2つの料理価値を求める

(1) レストラン料理(匠型調理の継承から生み出される。)

レストランにおいては、今更述べるまでもなく「同じ顧客でも、同じ味付けが美味しいとは限らない」「自分の好みを知り、何か新しい料理が出ることを楽しみにしている」「体調により美味しく感じる味付けが違う」「利用理由による」などその都度、求めているものが異なる。したがってレストラン厨房は、まさに瞬間・瞬間で技と素材で「今日の貴方への逸品」を提供する芸術家の集まる工房である。この瞬間は顧客にとっても至福の時であり、創り手にとっても忘れ得ぬ夢の時間である。京王プラザホテル調理がもっとも得意とし自慢できる、現代の名工・緑川総料理長率いる匠の技集団である。問題は、こうした匠の技を今後とも継承する仕組み作りである。

(2) 宴会料理(改革された調理方法から再現性と均一性を求める)

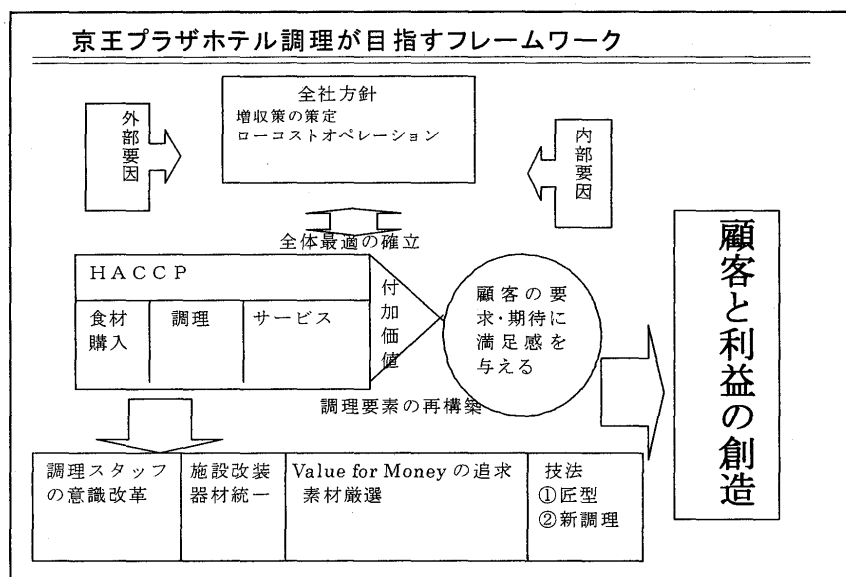
宴会料理はレストランでの食事とは異なる。一人一組あるいは小人数の主催者がたくさんのゲスト(ホテルではなく主催者のゲスト)をお迎えし、喜び・感動など共通の時間を過ごす。その時に求められる料理価値は以下の通りである

- 主催者が試食などを通して選んだ料理を再現する。
- 100人、500人にすべてむらなく均一的な料理が出される事。

書いてしまえば「当たり前」だが、こうした料理価値の実現は宴会料理最大の課題である。一人のシェフが目玉焼きを作る姿を想像してみよう。一度に振れるフライパンは5つです。100人前を作るには、1回3分として合計60分かかかる計算に成る。あるいは同じ技量のシェフ20人が一斉に振れば同時に出来ることに成るが、実際にはありえない。言い換えれば、今までの方法では宴会料理の再現性も均一性にも疑問がある。したがって、この改善はホテルにとって重要課題となる。

5. 調理の目指す「旗」

1971年6月5日グランドオープン以来、35年を超える月日が過ぎた。その間の変化による課題は、①給食数減少と料理単価低下と相俟って料理収入(特に宴会料理)が減少しており、調理場分散や調理過程の作業効率を進める。②正社員の減少と要員の分散は、ホテルの誇る調理技術の低下ならびに継承不具合が懸念される。更には今日的な新しい技法も含め確立する。③食の安全・衛生など個人の啓蒙レベルからシステムレベルに向上させる。それらを目的に「厨房を集約する」「宴会料理にクックルなど新調理技法を導入する」事とし、掲げる旗印を「調理から顧客と利益を創造する」とした。



6. 厨房設計条件

(1) 新調理システムの採用

「再現性と均一性」価値を求めた調理は、匠型調理による加熱、冷却保存などの調理工程の経験、勘から、作業フローを時間・温度など絶対値でアプローチする必要がある。

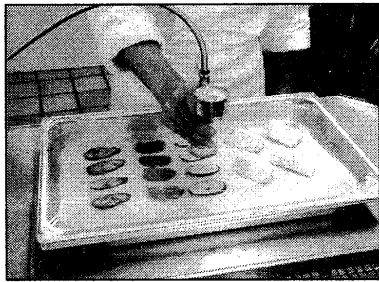
フライパン、なべ、釜とガスレンジを従来型調理とすれば、新調理システムは真真空調理、クックチル、クックフローズン、低温調理などと呼ばれる調理法で、更にはホテルパンとスチームコンベクションオープン、ブラストチラー、スービークッカーなどの機材をITでコントロールする調理である。今や、調理スタッフがいない時間帯でも決められたレシピ通り機器が作動し、朝出勤と同時に料理が出来上がっている「オーバーナイトクッキング」なども利用されており、労働付加削減にも最適で且つ衛生管理にも優れた手法を新調理システムとして採用する。

(2) 調理技術のデジタル化

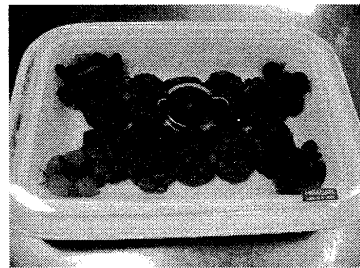
動物性たん白の凝固は 62 度、分水作用開始温度は 68 度、植物繊維セルロースが破壊され柔らかくなる温度は 92 度。今までシェフは経験と勘、そして竹串で判断していた。今後はこれらを理解しながら 1 度（温度）、1 分（時間）、1 %（湿度）をコントロール出来る IT 内臓型の機器を使い、「芯温度 65 度・15 分・湿度 100%、その後 250 度・1 分・0 %」のように複数の調理工程をデジタル化し、プログラムを入れれば、シェフが望む最適な調理を大量に行うことが可能で、誰でも均一な料理を再現できることになる。デジタル化することは、1 品 1 品トライ＆エラーを繰り返し作り上げる職人の技を再現化する「新しい技」とも言える。

(3) オリジナル保管方法の開発

調理における真空は酸化劣敗と好気性細菌の抑制を目的にビニールパックで行われている。此れでは、使用済みビニールゴミが出ることやパックの出し入れに作業手順且つ交差汚染リスクが増えることから、新たにホテルパン⁸やコパ⁹など調理容器に直接真空できる方法を細部に工夫を重ね開発し、作業性、安全性の飛躍的な向上を図った。



真空にするホテルパン



加熱されコパのまま卓上に供食する

(4) 厨房集約と機能

本館南館の2階から43階に分散するキッチンを一箇所に集約する。集約した厨房では新調理システムを使い計画生産を行う。本館・南館・高層階・低層階などへの物流経路の優位性、更には400坪を越えるスペース確保などから、1階にある業務を全て見直し縮小・廃止・移転などを行い新セントラルキッチン（CK）とする。

5階・43階は和洋中の宴会サテライトキッチンとし、人材料など常時置かない。

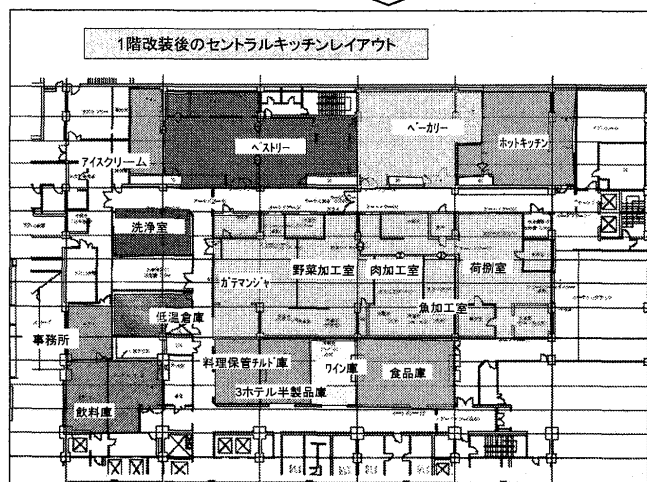
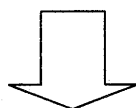
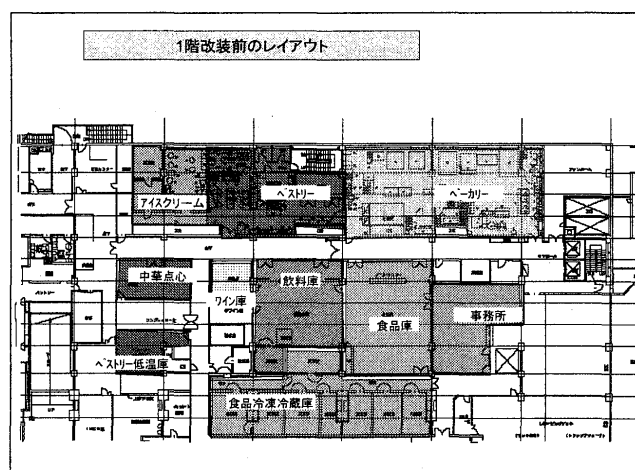
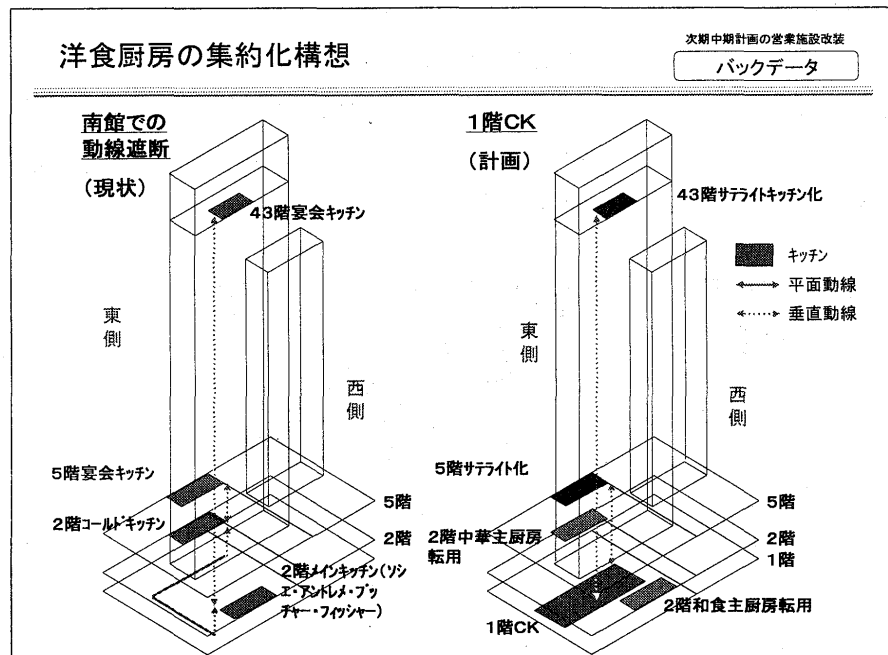
2階東側コールドキッチンは中華主厨房に変更し、2階西側メインキッチンは和食主厨房に変更する。

更に、前述に則り①～④などを厨房設計に落とし込んだ。

- ① 1階セントラルキッチンには、出庫の小口化・衛生上の観点から野菜果物のダンボール容器での厨房内保管を禁じるため、荷捌室を新設する。
- ② 館内で分散している野菜洗浄や加工を集約する野菜加工室を新設する。
- ③ 床ならびに側溝は清掃しやすく、カドにはRをとること。
- ④ 厨房機器は可動式もしくは床より20cm以上空けること。
- ⑤ 厨房各室ならびにラックイン冷凍冷蔵庫は温湿度管理記録ができること。

⁸ 世界標準サイズの調理用機材：このままコンベクションなどにいれ過熱・冷却可能となる。

⁹ ブッフェなどに使用される陶器：このまま再加熱され料理台にレイアウトされる。



新しい1階には、食材・飲料以外に新しく計画生産した調理済加工品あるいは料理そのものを保管する。食品庫飲料庫はセントラルキッチンと組織合体させ運用する。新調理システム採用とし、分散していた宴会担当調理人を集約する。ペストリー・ベーカリースペースは縮小する。

(5) 施工サイドからの要請など

①総電気契約総量から全電化厨房計画には一定の枠がかかった。

全体厨房計画で既存使用量+1,000kw（パンフレット記載電気量）とし、1階でも一部ガス式加熱機器を設置した。

②新鮮外気と給排気量

こちらは大きな足枷となった。当初計画通りの過熱機器を1階に設置する場合は、新たな空気取り入れ口が必要となり、計画変更を余儀なくされた。

③天井換気システム

企画案は総予算枠の理由から一度はフードタイプの排気に落ち着いた。しかし②と吸い込み風速との関係から復活。厨房環境衛生面、ランニングコストのメリットも確保できた。

④世界初の厨房床防水

新加工室3室とガtemanジャーエリアは建築当時事務所仕様であったため、スラブ構造から従来型防水は施工が出来ないことが判明した。さすがに鹿島建設は凄い！オールステンレスでの床とした。

(6) 仮設厨房の設置

今回、多額な工事費をかけて既存ペストリーベーカーリーを社員ロッカー室へ仮設移転し、ホテル営業に影響させずに1階全体一括工事を行った。理由は「工事中とはいえ、顧客に外注したケーキ、パンを供食することは出来ない」とのトップ決断であった。

7. 予算獲得

2003 年度より京王プラザホテル「リ・ブランディング」が実施された。通常投資とは別に営業施設大規模改装として総額 100 億円（電鉄¹⁰・ホテル¹¹合算投資額）が決定され、1 階セントラルキッチンと各階サテライトキッチン・2 階中華主厨房・2 階和食主厨房ならびに各改装レストランキッチンを順次着工した。特に厨房は投資金額を①経年劣化による防水更新②HACCP など今日的な社会要請工事③調理業務改革による工事に分解し、③については投資効果¹²を明確にした。

図 4 2005 年度までの投資金額

施設名	営業開始日	投資額 千円	営業面積
大宴会場(花)	2003/9/25	500,000	960m ²
スーパーフッフェ(グラスコート)	2003/11/1	200,000	577m ²
フードテック(ホピンス)	2003/11/1	30,000	73m ²
中国料理(南園&主厨房)	2003/11/1	260,000	795m ²
コリアンダイニング(五穀亭)	2004/2/1	320,000	460m ²
42階宴会場群	2004/9/7	800,000	1,594m ²
43階宴会場群	2004/9/7		
4階宴会場群	2004/9/7		
セントラルキッチン	2004/12/1	1,200,000	1,230m ²
客室(プラザプレミア)	2005/3/19	560,000	84室
カクテル&ティーラウンジ	2005/5/25	130,000	275m ²
日本料理(懐石蒼樹庵)	2005/7/14	180,000	378m ²
和食(かがり&天乃川)	2005/7/14	160,000	343m ²
和食主厨房	2005/7/14	380,000	284m ²
アートラウンジ(デュエット)	2005/8/5	130,000	354m ²
イタリアンレストラン(ヴィーヴ・ヴィー)	2005/10/8	270,000	223m ²
総投資額		5,120,000	

資料：月刊「ホテル旅館」(05/11)

2005 年度までに完了した施設(図 4)に引き続き、5 階・43 階厨房と 45 階と 7 階の料飲店舗群リノベーションそして客室リニューアル工事を予定している。

8. スタッフの問題点の解消

(1) 食品飲料倉庫の縮小

現状の倉庫スペースは開業以来あり、レストラン・宴会・バー各セクションのスムーズな営業を支えている。在庫は「大量に買うと安い」「安いときに買う」「年末年始・お盆などの時期に対応」「店舗などの発注ミスや急な在庫切れに備える」などの効果があり、大量削

¹⁰ ホテル親会社の京王電鉄(株)は、ムデイス¹²長期債格付 A2 である。

¹¹ 累損・借入金はない財務状況である。

¹² 実際にはリストラなど要員削減はせず、調理スタッフの業務領域拡大を行っている。

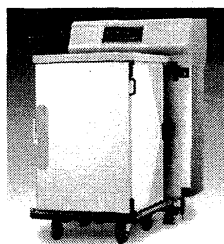
減が出来ない理由であった。しかし今後は Third party logistics¹³ など物流を学ぶことにより、経営効率化を図る必要がある。

(2) 厨房集約による組織の再編

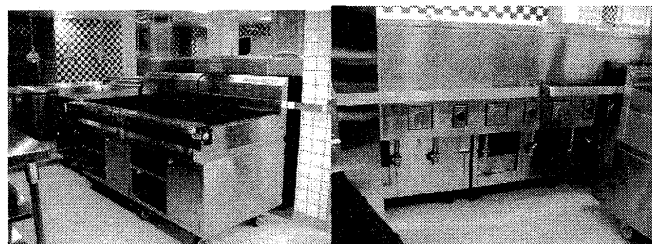
従来、各キッチン（5階宴会洋食キッチン、4・3階宴会洋食キッチン、2階コールドキッチン、2階メインキッチン）は、管理職であるシェフが任命され組織として自由度があり、料理を作り供食していた。今後は、集約と調理方法の変更から統一された料理を1階に集約された厨房1箇所から提供する。その為一部から、「顧客ニーズに対応でき、喜ばれてきた宴会料理が無くなる。」との意見があった。これは顧客に託けた自分の職場保守的意見の代表である。ご安心あれ、正に顧客ニーズにあった宴会料理を更に追及した料理がセントラルキッチンから供食させる。

(3) 新調理技法

「新調理では画一的な料理しか出来ない。」との声もあった。フレンチ料理界のシェフ達により組織された「新調理技術協議会」で様々な新調理技法を開発しながら絶えず研鑽を重ねている。更には出来上がる料理は、事前に準備期間があることからレストランよりバラエティーが多い。食材や調理だけでなく、顧客にニーズに合わせた皿を、更には皿に名前を入れるなどの+アルファの価値を提供できるのである。一人ひとりが工夫を重ねれば無限の可能性を秘めている。



①



②

新しい厨房機器

- ① ソカメル社：冷蔵からリヒーティング可能カートワゴンで、グラスコートで先行利用→効果大だが、価格面で宴会使用は断念した。
- ② キッチンスペースの有効活用を図る。和食洋食など用途に応じてガス台で、4階サテライトに設置。

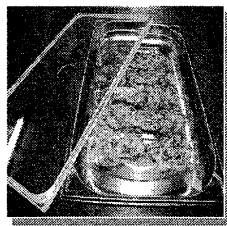
¹³ 商品受発注・在庫管理、情報化まで総括的な物量改革を提案する一括物流業務受託。



スチームコンベクションオーブンでのIT調理。



30分以内に芯温 20℃以下に下げる。



ホテルパンごと真空保存。



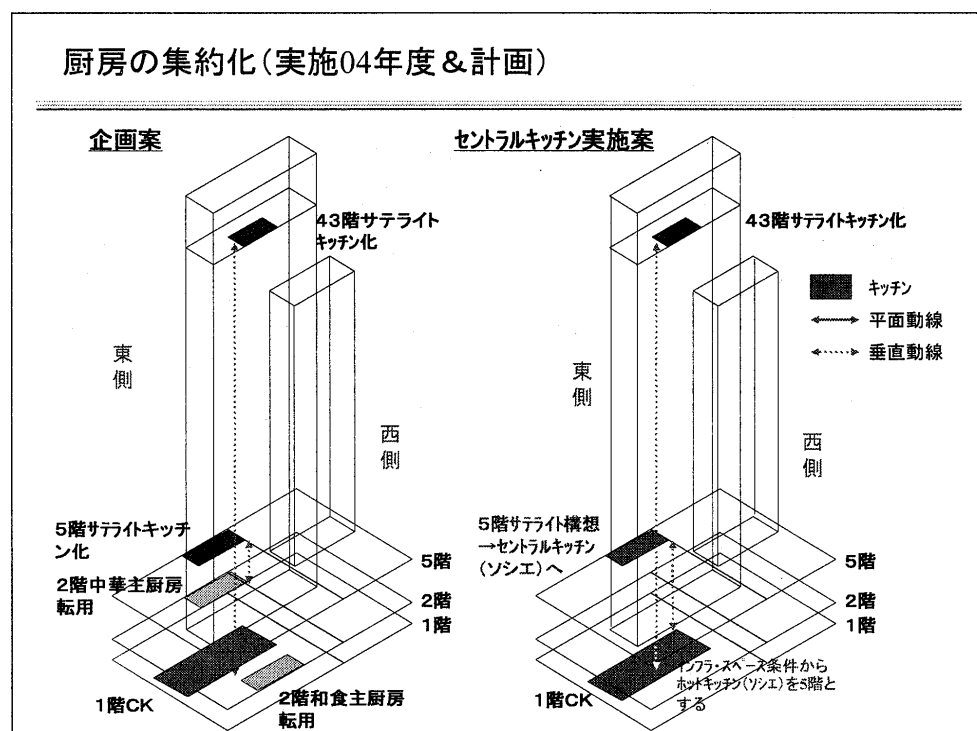
保存と移動は専用ワゴン使用。

9. 新厨房

(1) 検証

① 厨房集約

1階セントラルキッチンに前述の通り、加熱調理機器を分散。5階サテライトキッチン予定を変更し、ホットキッチンとして新調理を行うセントラルキッチンの一部として利用することとなった。



③要員効率

厨房集約と新調理システム導入で2007年度最終計画として、20%の効率化を目指したが、実際には2005年度に達成できた。更には3ホテルへの供食増加、宴会場への調理スタッフの対面サービスなどを実現し計画以上の効果を発揮した。

④計画生産

新宿宴会はもとより、館内レストラン朝食のバックアップ更には多摩・八王子への供食量を増やすなど、集中調理と計画性のメリットを生かし計画を上回るペースで進めている。

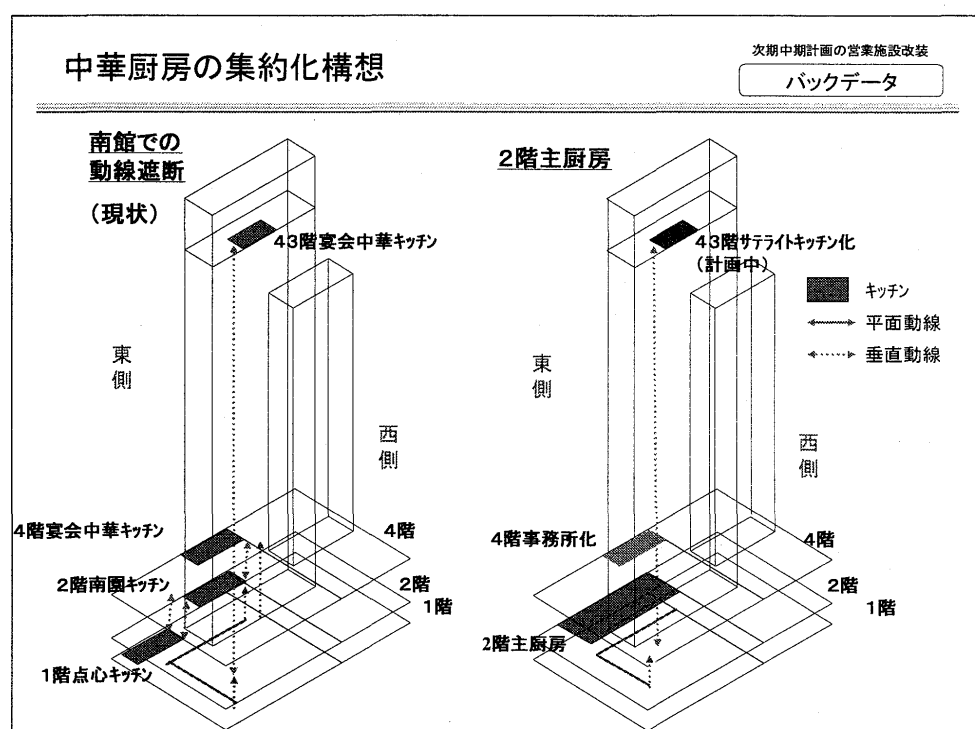
⑤食品衛生

ハードは予定通りに進捗している。尾田芳春シェフを中心に厨房ごとに衛生業務マニュアルを策定し、プラン・ドゥを継続中である。今後はチェック・再プランを通して精度向上を目指す。しかし一番重要なのは「手洗い」に尽きるが、配置転換など含めた人事権を持つ強いチーフブランドオフィサー¹⁴などの確立が急務である。

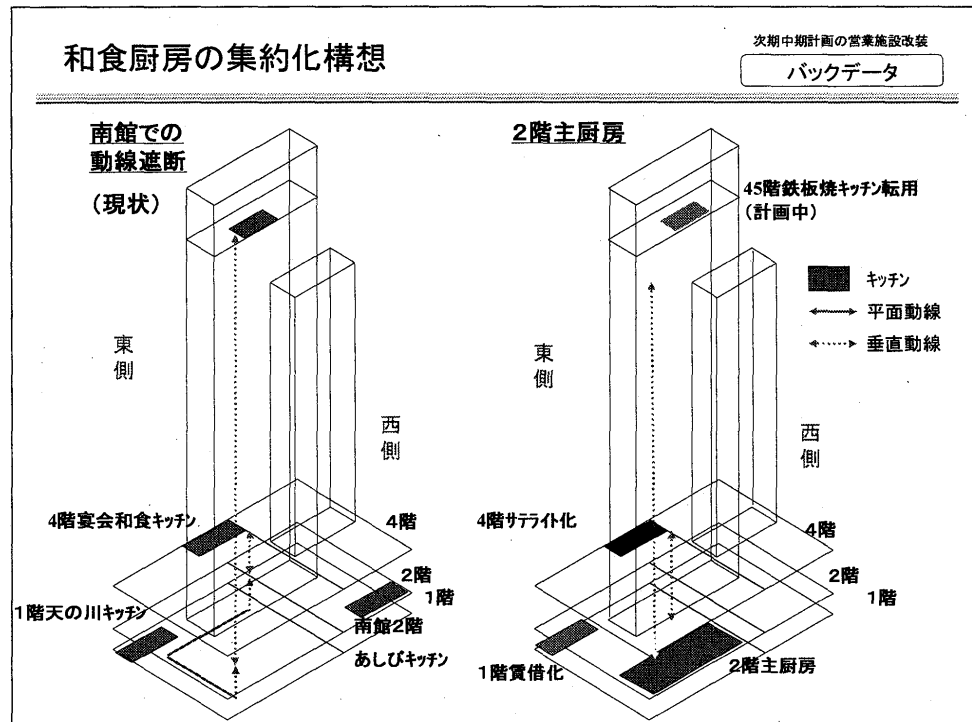
(2) 更なる集約効果

厨房の集約は中華・和食でも行った。文化の異なる3大料理を各々主厨房化した結果、人・物・金の集中と次世代スタッフへの継承がしやすくなった。

中華厨房は4ヶ所（店舗キッチン・点心キッチン・2宴会キッチン）に分散していた資源を集約した。和食も3店舗キッチンと宴会キッチンを集約した。



¹⁴ COE からヒントを得た造語「Chief Brand officer」



10. 新たな課題

1. 新調理システム推進役の後継者

改革当初からのキーパソン鶴岡征夫氏の定年を迎えた。現在は囑託としてセントラルキッチンを見ていただいているが、バトンタッチをするリーダー作りが急務である。本プロジェクトにおける鶴岡氏の多大な貢献に感謝すると同時に、次世代リーダー育成も願っている。

2. 最後に

以前、関係者と「新しいセントラルキッチンは早朝から深夜まで京王プラザホテル内で一番忙しく働いている。あれもこれも食に関する全てをコントロールし、次工程関係者に多くの満足を与えたい」と話したことがある。お客様の満足はもとより、従業員を含めた全てのステークホルダーの満足を同時に実現できるよう、更に努力することが望まれる。

謝辞

キッチン見学会、新調理普及に向けた団体への参加、厨房環境向上に向けた取り組み、衛生システムの最新情報やCS・ESなどの実例など広範囲にわたり、且つ厨房改装プロジェクト開始から竣工までの長い期間に多くの方々からご支援をいただいた。

全ての方々のお名前を列記できなかったことをお許し頂き、以下に記して謝意を表したい。

「実践経営学会顧客価値経営研究会・新調理システム推進協会・新調理技術協議会・電化厨房フォーラム 21・センチュリーハイアット東京・フォレストイン昭和館・ニチワ電気キッチンシステムコンサルタント室・ディバシーリーバ・エコラボ・星野リゾート・加賀屋・ヨコハマグラウンドインターコンチネンタルホテル・鹿島建設東京支店」(敬称略させていただきました)

最後に、後藤俊夫氏、竹田茂生氏、西村俊和氏には本書作成に当たり、多くの助言と共に校正の労もお取りいただいたことに深謝いたします。

引用・参考文献

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 横澤利昌編 | 「顧客価値経営」 |
| 横澤利昌編 | 「老舗企業の研究」 |
| 後藤俊夫著 | 「忘れられた経営の原点」 |
| 荒田弘司著 | 「老舗企業に学ぶこれからの企業経営」 |
| 横山禎徳・安田隆二共著 | 「コーポレートアーキテチャー」 |
| 新調理システム推進協会編 | 「新調理システムのすべて①②」 |
| 柴田励司著 | 「週刊ホテルレストラン 寄稿シリーズ」 |
| 山口祐司監修 | 「The Cornell Quarterly」 |
| 桐山秀樹著 | 「ホテル戦争」 |
| 松坂健著 | 「ホスピタリティ進化論」 |
| 社会経済生産性本部 | 「2001年度版経営品質賞アセスメント基準書」 |
| 関西国際大学地域研究所研究叢書：後藤・山田・井部共著 | 「ホテル産業に見る顧客価値経営：老舗ホテル・旅館に学ぶ」 |