



ビーアークホールディングス株式会社
代表取締役社長

庄司 正英

「おもてなし」着眼のきっかけ

森 まず、最初にお訊ねしたいと思っていたのですが、ビーアークさんは、パチンコ業界に接客の概念をいち早く採り入れた企業だとお伺いしていました。「おもてなし」の重要さに着眼されたきっかけはどのようなところにあったのですか？

庄司 「おもてなし」を具現化した最初の店は、1990年オープンした「ビーアーク溝の口」で、「時間消費型レジャー」の旗印としての店舗です。いわゆる出玉だけでなく、遊びのプロセスや遊技を楽しむ時間そのものを商品化するために、ホテル並みのサービスレベルを追求し、お客様に提供するというコンセプトでした。入口にウェルカムカウンターを作って「いらっしやいませ」、「ご来店ありがとうございます」と挨拶をする。地域と融和するために外からパチンコ台は見えない、プティック調のショーウィンドーで目を引く、高級スポーツカーが展示してある。新領域へのチャレンジというところで何度もサービスの進化と更新を重ねた末に、やはり親しみを感じてもらえる接客が一番評価されることが分かりました。

森 あたたく、気が利いていて、親切、丁寧、

プロの「おもてなし」で拓く “Fun for the Customer”

十人十色、十人百色となったこの時代に、お客様・地域との絆を深める「おもてなし」には何が必要で、またその「おもてなし」ができる人材育成はどうあるべきでしょうか。和 문화プロデューサー、「おもてなし」のプロとしてテレビ・雑誌・企業研修で活躍されている森荷葉さんとの対談からそのヒントを探ります。

上品・・・という接客は、それまでのパチンコ店では到底考えられなかったことなのでしょね。おもてもなして重要課題をあげてのスタッフ育成は、私どもでも大変難しい取り組みになりますが、何かそう思われるきっかけが、おありだったのでしょうか？

庄司 つい30〜40年前を振り返れば、お客様は単に「客」でしかなく、スタッフは不正をさせないための監視役でしかなく、店はまだパチンコ台を並べて、収益が上がれば良いという考え方が業界の常識だったんです。私は、銀行員からの転職でこの業界に入りましたが、当時の業界常識は、「お客様の得はお客様の損。お客様の損はお店の得」というようなもので、商売の基本である「お客様も得、お店も得」、どうしたらそんな風にできるだろうかと毎日考え続けていた時、一人のお客様の言葉で、目の前がパッと開けたんです。

そのお客様はこうおっしゃってくれました、「今日は(景品が)取れなかったけど楽しかったよ!」と。これだ!と思えましたね。遊びのプロセスそのものを商品化して、お客様にその価値を認めて頂いたら「お客様もお店も両方得」に必ずなると思いました。そこから「業態改革」へ必ずつづき出すことになりました。ところで、森さんはマナー

の指導やメディア出演など多方面で活躍ですが、そもそも「おもてなし」の心を伝えようと思われたきっかけは何だったのですか？

森 私の場合はとても単純ですよ(笑)。20代初め、マナーや身体作法を多くの先生から学ぶ機会があり、いつも頭の中で「なぜ」という疑問符が。ふすまは三手で開ける? 立ったまままじやダメ? お辞儀の角度が重要視されるのは? 箸を綺麗に持つ必要性は? もう、先生に聞きたくて聞きたくて仕方がありませんでした。しかし当時の礼法社会では、師から学ぶことは絶対で素直にはいなのです。基本的に意見や質問をぶつけることは良しとされなかった時代でした。ひとまず私は、心のもやもやを解決する為に図書館通いをしました。ひとつの項目を調べ上げる作業はそう簡単なものではなく、地道なメモ取りの連続になります。ところが、食の作法からは、食べる道具として箸を調べていく、素材ということで植物の生態に触れ、そのとがった形から霊力の分野にも入りと、学びの脱線がある訳です。先生方に学びながらも、「こっちの方が面白い」なんてのめり込みまして、作法やマナー等の研究をスタートしました。そしてある時、茶道の先生の一言が当時の私の



和 문화プロデューサー
株式会社荷葉亭
代表取締役社長

森 荷葉 氏



それからは「茶道の総合芸術」の完熟性を、自分だけが楽しむのではなく、実社会でも役に立つように、誰でも分かりやすく学べるように努めていきたいと、その要になればと行動し始めたわけです。

学び、考える「プロ」になれ

庄司 私も銀行マン時代に、得意先のお茶の先生の教室へ2年ほど通ったことがあるんですが、その時学んだことは、後々役に立つことが多かったと思います。論語の学びで思わざれば、即ち「暗し」の通りで、学んだことは自分で考え活用しないと知識として身につけませんね。

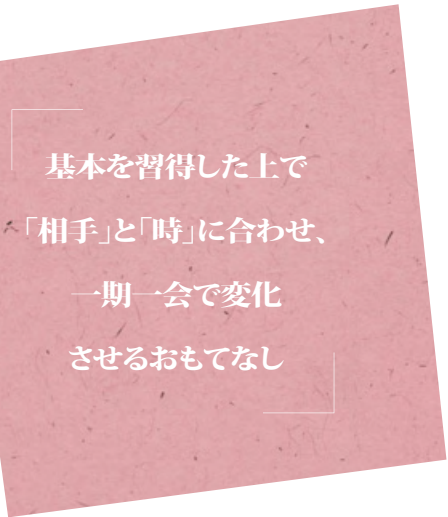
森 ええ、知らない幸せ、「無知だからこそ、やっつけのけちやう」というのも若いころは必要ですが、「知った上でのやらない事」というか、崩しを楽しむためには社会の基本知識(マナー)は必要だと思います。意識しながら、意識しない状態に持っていく。人生を楽しむなら、いかにあらゆる崩しが考えられるかですよ。おもてなしも、するのじゃなくて、先ずは自分が楽しんでから相手に合わせ、時に合わせ、期合で変化させる。同じバージョンは

無いと心得よ、です。普段の暮らしでも私は、様々なことを採り入れて遊んでいるんですよ、毎日はじめてのことですから(笑)

庄司 それこそまさに森さん流インテグレート術ですね。取り入れ、消費して、より良いものに進化させる画期的なイノベーションですね。そして、ひとつひとつの所作には深く重い意味合いがきちんとある。

森 はい、全てに意味があります。昔は、先生から教えられたことを、そのまま意識せず実行する、「四の五の言わず型を覚えよ!」です。実はこれはこれで非常に大事なのですが、現代の教育現場には、最初になぜそうなのかを、きちんと教えていく必要があると思います。

重ねて必要なのは、教える側の人間の意識改革。決められたことを変化させずに、ただ決定事項を伝える役目という教育者になってはいけません。それと難しいことですが、早く相手の特性を見抜き豊かにしてあげること。その方法はというと、天性の感も必要、教育場数を多くこなし、褒め上手になる、そして変化できる冷静な分析力。上司なら、部下には最初ゴールのある方向性を見つけてあげる、到達したら慎重に褒めに褒めて



叱つて、また、次の道を与える。そのうちに二人で考え判断して行動できる人物に、ということを目指んでの教育論ですが。

庄司 ピーアークにはお客様の声がたくさん届きますが、どこが間違っていたんだろう、なぜ不愉快な思いをされたのだろう、お褒めの言葉にもどこが良かったんだろうということを考えさせるため、実際に起きた状況をまとめたテキストを使い、日常的に研修を行っています。ですが、本人にプロフェッショナルの意識があるかないか、これによつて効果も大きく変わってきますね。

森 プロならば自信の裏付けが必要ですね。大概の相手に強く優しく接するには、プロ意識が育ちやすい環境と具体的な経験が必要です。曖昧な形だけのプロだと、状況にのまれ判断を誤りやすい。結果、お客様に不快な思いを残してしまう。だからこそ、不快を軽快に、嫌を好きに持つていける接客プロを育てることが重要だと思います。多様な事情のお客様がいますから、マニュアル通りにいかない。当然と言えば当然ですが、多くの現場体験と、先輩や他の同僚からもケースを学び、自分なりのサービス方法を練り上げていかないと、本当に心のこもったコミュニケーションはとれません。

学び考えるプロになれ、ということです。

庄司 実は今日、特にお聞きしたかった主題はそこにありました。思いを伝えること、それは、言うのは簡単ですが、その解釈の仕方、捉え方は人それぞれ違う。ピーアークでも、店ごとに違いますし、パーソナルシステムを導入していればなおさらで、この業界で常識でもある玉箱交換などの定番のサービスがないために、付加価値を出すのはまさにヒューマンパワーということになります。

おもてなしは「お客様との距離感」を図ること

森 パーソナルなシステムですか。今は人が関与しなくても、パチンコの遊びが完結できるまでに進化しているのですね。

庄司 その方が良いというお客様もいらっしゃる

ます。余分なサービスはいりません。私は「遊びの民主主義」を唱えていますから、お客様にとって選んで楽しいお客様の遊びや、遊び方の選択肢があつていいと思っていますし、そういったいろんな提案の中のひとつがパーソナルシステムということですね。

森 まあ、そうなんです。もし私だったら、仕事柄たくさんの方とお会いし、気も遣う状態なので、プライベートな楽しみ事の時は、そつとしておいて欲しいと思っていました(笑)。

私のような仕事をしていますと、お店の接客でその心が読めてしまう。なぜ、私に話しかけてくれたのか、次はこんな気配りをしてくれらるだろう。だから「ありがとう」と返そうとか、逆に気を遣つてしまうことも。接しない接客も必要ですよ。実際にある飲食店等では、ほつたらかしもサービスのひとつだったりしますから。優れたカウンターパーなどでは、その距離感が見事。そう、私が入で飲みに行く時は、無視してくれていい! お客様の気を楽しませてあげられるおもてなしは、「相手に合わせて」が持論ですから、接客術の多様化が今後の新しい課題になると思います。どうでしょうか?

庄司 新しい領域のヒントを頂いた気分です。ありがたうございます。もっと幅広い顧客層を取り込むことは、次のステップとして絶対に必要なことで、特にピーアークはそこに重点を置いてチャレンジしています。「間口の進化論」と命名して、たとえばゲームセンターやインターネットカフェも、それをどうやってつなげ、さらに広げていくか、多様な価値観の人々に対して、どうアプローチするかをクリアすることが重要だと思っています。

そのポイントのひとつが「おもてなし」でしょうし、その時、お客様との「距離感」をどうマネジメントシステムの中で組み立てていくかも課題です。先ほど森さんがおっしゃった「私は、そっとしておいて欲しい」じゃないですが(笑)、その「距離感」についてはどう思いますか？

そもそもマナーは、
人と人との関わりが、
面倒にならない
様にするための
コミュニケーション・
自己防衛術

森 そもそもマナーは、人と人との関わりの中で、べつたり面倒にならない様にするためのコミュニケーション術で、自己防衛術でもあります。はじめまして、森と申します。これは自己紹介というスタートマナーですが、この方法を知らない、人見知りの方には辛いでしょう。また、社交術のひとつ、初対面で聞いてはいけないこともお約束としてあります。また「ここまで」と相手に入り込ませない、丁寧な立ち居振る舞いも都合のよい境界をつくります。

パチンコビジネスの接客サービスを考えれば、たとえばピーアーク銀座は、皆さん素直でよく出来たスタッフという印象です。下手なホテルのサービスマンより優れて教育も行き届き、清潔感もあり愛想もよい。じゃあその仕上りの良いものを、次にどう進化させるかを模索する、先ほどの課題のクリア法ということで、ちょっと楽しみですよ。誰か一人を対象に、今までない柔軟性をも取り込んで完成度を高める。周囲の人も、さらに一緒に進化していけるかもしれません。

最近では、研修そのものも時代の変化と共に変わってきたと感じます。大手企業では、中堅管理職の方の「人材見直し」というベクトルで研

修される企業が多くなっています。これからは、自身を高める事は結構大変、世の中の動きを視るキャッチ能力も意欲力も必要になってきます。でもそれが出来る人がどんどん増えてきている現実がありますから、社員の方々はやるしかないですよ。

庄司 ピーアークでも、以前は人事部が作った階層別研修をやっていましたが、ここ2、3年、「誰でも参加研修」と言って、営業で使うプロフェッショナルな知識の類を、放課後(笑)や休日を利用して、1回あたり10000円で、専門部署の社員を講師にして学ぶ仕組みがあります。そこに参加する社員の目の色というか、意識の現われ方が全然違いますね。まさに「努むるは、好むに如かず。好むは、楽しむに如かず。」ということなんでしょうね。

森 自分でお金を払ってれば、その分取り返そうと思えますものね。具体的にはどんなカリキュラムにしてあるのですか？

庄司 たとえば、店舗経営や売上管理などの専門知識も、極端に言えば新入社員だって学ぶことができる。本人に「この知識が欲しい」という問題意識さえあれば学ぶことができるんです。

森 「この人の得意事と不得手はこれなんだ、でもこれはすくよくよく出来る」というのを周りが認めてあげる。この空気感があると仕事で動きやすくなりますね。いつでも自身の意欲次第で学ぶ事ができるシステムがあれば当然皆ノビノビとしてきますね。

庄司 そうです。そして何より、自分自身が楽しくなりますね。ピーアークにはクレドとして「Fun for Life」という理念を掲げていますが、それは、お客様を楽しませる「Fun for the Customer」

はもちろん、「Fun for the Staff」スタッフも楽しむ、そして夢は「Fun for the Area」、その街にとつての「楽しい存在」になることです。「見、パチンコ店は騒々しいし、煙たいし、商店街ののけものにされるようなイメージもつきまとうようなところかもしれないが、私たちはたくさんのお客様が集う、楽しい場所になりたいと考えています。そういう意味では、マスコットキャラクター「ピーくん」が良く活躍してくれていて、ピーくんがお店の前にいれば、女性やカップルや子どもたちがたくさん集まって来てくれたり、ファンレターを書いたり、洋服を手作りしてくれたら、スタッフがひたむきに地域に向き合うことで、

自然と気持ちと気持ちがつながっていくという感覚が、それこそ「絆づくり」だとピーアークでは共感しているのですが、それらは私たちにとつて、とても新鮮かつありがたいものでした。

森 子どもを介してお母さん達とも会話するようになったりして、ピーアークが身近になりますね、それによつて安心できる場所会社社という認識も生まれてくる。どんどんグッドイメージへと変化していきますね。

庄司 そうですね、親しまれて、そしてさらに応援してくれる、そんな場所でありたいですね。テレビCMの効果もあってか、ピーアークに対する親しみ度は急増したと感じます。昨年は、草加駅前、私どもが全面的にお手伝いした地域のお祭りを開催することができました。少しずつですが、経営理念に掲げているような「お客様の

期待価値を創造し、社会から期待される存在」になりつつあるのかなと、実感できるようになってきましたね。

チャレンジを称賛し合う環境へ

森 将来が楽しみです。ところで、パチンコは日常的で普段着の遊びの空間ですが、非日常も有じゃありませんか？あそこへ行ったら、いつも洒落な人が集まっている、最新のファッション情報が…新作のドリンクがいち早く飲めちゃう。だから街のシンボル、ピーアークに立ち寄る時はちょっと素敵にしたいかな。もっとサロンので、ゲームは立ったまま、飲食なども気のきいたグラスサービスで、費用の設定は、律。ちよと遊んで、待ち合わせにも使えて、すぐ次に移動出来る、そこに、つたり



居るといってではなくて。

庄司 オシャレ感覚で、ちょっとというものは共感しますね。私どもの銀座のお店はそんな進化形態を目指しています。今のパチンコのスタンダードは椅子に座って遊ぶ、平均で1〜2時間くらいです。私たちが今見ているお客様の要望だけでなく、潜在的なお客様、スリープユーザーなど様々な顧客層をターゲットにした商品開発の必要もあつて、それらを「Fun商品」と総称しています。スタッフは、それこそ寝ても覚めてもお客様を楽しくさせる「Fun商品」を探求しています。

今のパチンコ業界の問題点は、全国約1万2000軒、どこも同じ商品(遊技台)しか置いていない。結局、出玉という射幸性の一本勝負という

ひたむきに
地域に向き合うことで、
自然と気持ちと気持ちが
つながっていく

アプローチ方法しかない。いろいろ規制はあつても、

自らの頭の中の規制緩和の方がよほど必要だと思つています。誰かがチャレンジしないとイケませんし、そういう姿勢やスピリッツのありようを応援する環境でないとおかしいですね。チャレンジを称賛し合う環境でないと、いずれ組織全体が閉塞感に被われてしまいます。失敗してもヒーローを拍手する、そんな風でありたいですね。

森 今は、皆がそういうピーアークさんの先進的な考え方や取り組みをウオッチしている。次は何をやるんだろう、見逃さずですね。1円パチンコはまさにそういうことですね。

庄司 今は50銭パチンコ、そして、10銭パチンコ、将来的には0円パチンコにもトライアルします。イチパチを始めた頃には、周りから異論反論が噴出でした。でもそれらの声は結局、お客様に自らの視点を合わせていかなかった。私たちはお客様を増やす、喜んでもらうんだという「志」や「ミッション」で始めたのですが、反対側の視点では「儲かる話なのか、そうでないのか」、それでしかなかったというところ。

そして、経営者の頭の中を変えていかなくてはならないと思つています。最終的には、国民世論

しているのです。でも、どの従業員も常にアンテナは張り巡らし、必要とされた時、何でも対応できる体制を整えてあります。全員英語が話せますし、ガイドブックには載っていない名所や、その日だけの観光情報も全て頭にいれておく、板前でなくても料理の説明ができるなど、知識の財産を毎日更新し、知恵と力に変えていく。でも、お客様にその押しつけはしない。

庄司 その中に何かひとつでもミスがあつたらバツなんですよ。

森 そうなんです。どんなに女将さんが素敵でも、誰か一人がダメだと全てがノーになってしまいます。そうならないためには、教えた側が面倒に思わずメンテしてあげることが必要なのです。今日教えたいことを、すぐに完璧に出来る訳がありません。ですから、例えば5ヶ月後に行つてみる。レベルが

とは言いませんが、私たちがこうしたいという時に、

皆がバツシグしない状況にまでなることが社会環境的な条件でしょうか。2005年12月に、ピーアークはパチンコホール業界で初めて株式の上場申請をしました。万全の体制で準備し、証券取引所に受理までされました。受理されたということは、ほとんど認められたということなのに、当時の新聞になぜパチンコ会社を上場させるんだという批判が出て、取引所の審査が止まってしまいました。

森 そこまでいって上場できないなんて、ただびつくりです。いったい何がいけなかったのでしょうか。

庄司 この業界に対する正しい理解が、まだまだ足りなかったということではないでしょうか。私は、社団法人関東ニュービジネス協議会(NBC)で1993年、「業界の常識は、お客様の非常識」という事業コンセプトで、アントレプレナー大賞部門の最優秀賞を頂きましたが、パチンコ業界の古い体質、暗黒大陸を変えたことが他業界の経営者の皆さんに評価された結果で、とにかく嬉しかったですね。その後の私の活動にも大きなエールをもらったと、これにはとても勇気づけられました。

これからの未来は、ネクストジェネレーションの上がつている部分、すっかり忘れられたところを気長に教え直して、全体をグレードアップさせ更新する、そしてまた5ヶ月後。その間もメールなどで情報交換もする。もうひとつ、会話の少ない分、来客との心を繋ぐ材料は必要です。「おもてなし」は人間だけでは不完全で、道具が重要でもあるのです。柚子屋旅館の場合、玄関を非常に広くとつて設えをしています。普通、節句飾りと花飾りは月単位で十分なのですが、私は月に4回変えさせています。12ヶ月で30回程の仕立てをし、由来も合わせて提供しています。1皿単位の飾り位置を提示し全てイラスト入りのマニュアルを作り、同等の飾り付けが、誰もが出来るように仕込んでおきます。従業員が自分たちでできた、という達成感も兼ねてのことです。その設えを楽しくみにお越しになるお客様もあり、励みに

手にあるという点が、今気になるポイントです。なぜならインベションは「世代の力」ですからね。違う世代に生まれて、違う視点で違う教育を受けた、違うシチュエーションの塊の彼らが本気になつて、楽しんで仕事ができる環境を作るのが、今出来る私の仕事だと思つています。違う市場で、それぞれお客様の顔をちゃんと見て店舗経営をするのがピーアークのスタイルで、市場やお客様の特質などを明確化したり、解決するのが「おもてなし」かと推測していますが、その解釈もきっと色々ありますよね。

森 丁寧に接客するだけがおもてなしではありません。京都「柚子屋旅館」は、私がプロデューサーと教育を担当しましたが、ここでは「必要最低限のサービス」しかしていません。もちろん、お掃除や従業員の身だしなみは徹底し、食事事も季節を重んじ材料を吟味して提供しています。設えは日本の節句を意識して視覚的な楽しみもつくつてありますが、たとえば、旅館にありがちな見えるところにテレビがある、座卓に布の敷物と灰皿が置いてある等のむやみな装飾は徹底して取り除きました。お客様に接する会話は必要最低限だけ。不親切というのではなく、入り込まないように



なります。突出した人はいなくても店全体のレベルを高くし、穴がないように徹底する。ここはそういうケースです。皆の成長と共に、ここは「自分の店なんだ」と思える人材を生み出すことが課題になっています。

庄司 そうですね。プロには、やはり思い込みの激しさが必要なんです。ピーアークでは、アルバイトスタッフを含め全社員が接客研修を受けてからホールに出る仕組みを設けたことで、お客様から一定以上の評価を頂けるようになったことは良かったことですが、研修だけではとても教育になりません。本人が自分に気付けるかどうか、それができればどんどん成長していきますね。

森 本当に。仕事や自分自身が楽しくなりませんか。そんな気付きのきっかけには、いくつかポイントがあると思います。まずは褒めてあげる、褒めて落としてまた褒める。誰にも欠点はありませんから、それを直すにしてもまずは良いところを褒めてあげます。相手が心を開いてフワツとしてきたら、同じ視点であれこれディスカッションや雑談をする。実はその時から私の「お直し攻撃」がスタートしているわけです(笑)。ただ「あれがいけない、やめなさい」ではなく、「こうしたらもっと良くなるから

庄司 今、模索しているひとは、シニア向けのお店です。今はデジタル化が進んで、逆にアナログ的なふれあい求められるとするならば、ここにコミュニティの機能をどう持たせるかがキーだと思っています。ですから、今おっしゃっていたような、人と人とのふれあいに価値を見出し、シニア層へアプローチする。しかもシニア層にはパチンコ経験者が多い。昔、会社帰りに息抜きでちよと寄っては、醤油や砂糖やお菓子を持ち帰っていた。そういう人たちの記憶や懐かしさにビビっとくるようなもの、そこがビジネスポイントですね。

森 伝統文化と同じですね。基本を守りながら、新しいものを生み出していく、繰り返すですね、未来は。でも、ただ同じパターンだと面白くも何もありませんよね。世の中は進化しているのですから、それに同調するか、チョッと先に行くかでしょう。

私のサービスの極意は「人を穏やかにさせること」です。もてなしの結果「ああ、今日は良かった、楽しかった。」と感動していただくのもありますが、さすが、サラッと穏やかな気持ちで「日を過していただく。本当の意味での平常心に戻してあげる。こんなサービスかなと思っています。人って負け



基本を守りながら、
新しいものを
生み出していく、
繰り返すですね、未来は。

森荷葉さんプロフィール

株式会社荷葉亭 代表取締役社長の他、シルク&ゼン株式会社取締役、山野草専門・和花店「花坊主」「きもの和處東三季」「おもてなしカンパニー」取締役、東きものブランド「かよういろ」デザイナー、JALグループ入社基礎教育インストラクター養成などの企業研修や、多くのテレビ番組・雑誌でマナー講師として活躍。また「和文文化プロデューサー」として、和の空間デザイン、レストランプロデューサーから旅館・京都町家再生まで幅広く、現代の暮らしに和を生かす仕事を多様に展開。



次のときに見せて！」と、猶予期間を与えます。そして約束を守って会い、褒める。こういうことを繰り返して、変化する自分を認識してもらいます。少しづつでも、自分自身で変化を見つけることができ、向上する喜びを覚えます。意識改革と言いますか、認めてあげることが大事です。

庄司 その人物をちゃんと捉えてあげるといふことですね。ちよと話がズレますが、森さんは和のマナーをベースにセミナーをやっているらしいですが、パチンコホールにおいて、和のマナーが活かせることはないでしょうか？

森 皆さん、和と洋のマナーを分けて考える方が多いのですが、いきつくところは同じで、シチュエーションが違っただけです。これからのパチンコ業界で、となりますと、ライフスタイルの多様化をもっと把握すべきだし、遊びのジャンルも凄いいことになってきている。だからサービスの進化は必須。将来は、家の中でパチンコが出来るようになってきたりして。それでも人は他人との触れあいを欲するもの。機械文化で得られない五感の触れあいや、一人では得られない何かがいとも存在している。万人へ向けての心のお菓子がそこにあるなら、パチンコホール通いは、違う意味で止められなくなっちゃっ。

たら、それを誰かのせいになくなる。いつもは仲良しのスタッフに、ちよと不満を言ってみたり。でも、それはそれで懐深く受け入れて、そこから、如何に穏やかな気持ちにしてお帰りたいかがプロの成せる技だと思えます。技は心の包み込みだけではダメで、その他のテクニックも学ばべきですね。

庄司 ライフステージの違いというか、人と接したり、会社では部下と共有するときに、やはり距離を感じる事があります。ここを共有するにはどうしたら良いか、アドバイスはありますか？

森 「私たちの目的は同じです」ということが伝えられればと思います。それが売上なのか、何年後にこういうパチンコ店にしたいとか、ピーアークさんなら「Fun for Life」。そういう事で十分ではないでしょうか。たったひとつの目標に向かって、皆がひとつになる、強靱な塊をつくる。ことこそ一番だと思います。

庄司 森さんの「おもてなし論」で、また未来へのトビラが開けそうです。今日は本当に貴重で楽しいお話、たくさんお聞きすることができました。ありがとうございます。

(敬称略)