

HOTELERES

2015 **12** | **4** ¥1950

週刊 ホテルレストラン



特集 本誌独自調査

全国ホテルオープン情報

特別企画 2014 年度 主要 14 ホテル経営分析

PART2 安全性の分析

TOP INTERVIEW

ヒルトン・ワールドワイド

日本・韓国・ミクロネシア地区 運営最高責任者

ティモシー・ソーパー 氏



元エンジニアの社長が、つぶれかけた旅館を救った！ 「製造業的仕組み」と「IT」と「休館日設定」で 旅館を高収益旅館に大変革

第三回「陣屋」

きらりと輝く個性を持ち、まっとうな経営を行なっている宿がある。独自性を磨き、お客さまを魅了する珠玉の宿、われわれは、そんな宿を伝えたい。本連載は、旅館総合研究所の重松所長が、自身の目で優れた宿を厳選し、取材し、写真と文章で紹介する連載企画。第三回は、神奈川・鶴巻温泉にある「元湯 陣屋」。倒産の危機に瀕した旅館を継承した宮崎富夫社長が、ITシステムを駆使し、たった5年で高収益旅館にのみがえらせた。

取材・文 旅館総合研究所 所長 重松正弥
企画・構成 本誌 丸山和彦 ※関連インタビュー 82ページ

つぶれかけた旅館を継承した四代目経営者が、たった数年で高収益旅館にのみがえらせた。この陣屋の成功ストーリーは、我が国の宿泊産業の歴史において、注目すべき一つの大きな出来事である。なぜ注目に値するのか。その理由は三つある。

一つは、世界に誇る日本の製造業の仕組みや生産性向上の工夫を旅館業に取り入れたこと。本田技研でエンジニアをしていた宮崎富夫社長は、就任してから四つの改革を進めた。①「情報の見える化」。スタッフ一人一人の頭の中にあった情報を社員全員で共有した。②PDCAのサイクルを早く回すようにした。管理体制を月次管理から日次管理に切り替え、判断と次のアクションがすぐにできる体制を整えた。③共有した情報を使っていくという体制の整備。お客さまの利用履歴を次のおもてなしや営業活動に活用したという。また、CRMの仕組みを作り、旅館からも情報を発信していった。④アナログでやってきたことをデジタル化して効率化を図った。情報を書き写したり、走り回ったりする時間を削減し、お客さまと接する時間を変えていくようにした。製造業で行なわれていることを旅館業にも導入したのだ。

理由の二つ目は、自社でPMS（旅館運営システム）を作ってしまったこと。上記の四つの変革をしようにもただ「頑張っただけではいきまじょう」とスタッフを鼓舞しても実現するものではない。それらを支える基幹システムが必要だろうと考え、自社で開発してしまった。それが「陣屋コネク」である。自社で開発し、自社で使いながら、毎日少しずつ改善を繰り返して、現在では広くほかの旅館やホテルでも活用していただけるよう外販もしている。

理由三つ目は、それは、二日間連続した休館日を設けたこと。火曜日と水曜日を休館日にするという英断を下し、それを実践しているのだ。それによって、社員は連休が取れるようになった。有給をつければ3連休にでき、家族旅行や、ほかの旅館の視察旅行ができるのだ。それが社員のモチベーションにもつながり、当初33%だった離職率は、現在では4%に減っているという。

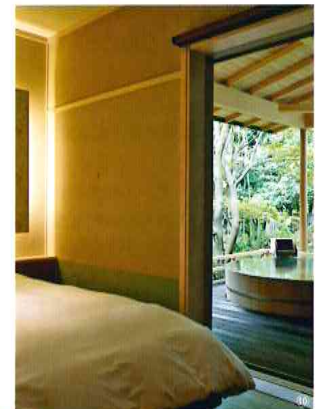
このほか、顧客の声を吸い上げる工夫、日帰りのお客さまのリピート施策やプライダルなどにつなげる工夫などなど、理系社長の柔軟でロジカルな頭脳で高収益の魅力ある旅館づくりに成功しているのだ。



①美しい1万坪の日本庭園に囲まれたメインダイニング。ランチ時は地元のお客さまの集いの場所に。②和洋折衷の雰囲気を感じ出すメインエントランス。③婚約部門の売り上げは、陣屋の20%を占める。郊外に立地する宿は、旅館とはいえ地域密着の経営戦略が必要だ



④離れ貴賓室「狩鞍庵」の寝室。⑤離れ貴賓室「狩鞍庵」の書斎にある「組子細工」の照明。地元栗野の伝統工芸である



⑥離れ貴賓室「狩鞍庵」。昭和中期、先代女将がVIPのために愛用した別邸を、今年リニューアルした。テレビ音響システムにはBang & Olufsen（バンク&オルフェン）社製。陣屋の魅力は、「日本の情緒と最新機器の融合の妙」を館内の所々で感じられること。⑦陣屋は、数々の将棋・囲碁の名勝負の舞台となったことでも有名。⑧旬の食材を板前自らが出向いてゲストの前で調理する。⑨VIPや宿泊プラン、そしてウエディングに活用しているロールスロイス。ご要望があれば成田空港までもお迎えに行く。⑩客室「若葉」。⑪離れ貴賓室「狩鞍庵」の露天風呂。新宿から1時間の距離にもかかわらず、森に囲まれた環境で、自然を感じることができる

オンリーワンの宿づくり

倒産や廃業で軒数が減り続ける旅館業界。そんな厳しい環境にあっても、きらりと輝く個性を持ち、まっとうな経営を行なっている宿がある。われわれは、そんな宿を伝えたい。本連載は、旅館総合研究所の重松所長が、自身の目で優れた宿を厳選し、取材し、写真と文章で紹介する連載企画。

第三回は、神奈川・鶴巻温泉にある「元湯 陣屋」。倒産の危機に瀕した旅館を、本田技研でエンジニアとして活躍していた宮崎富夫氏（現・代表取締役社長）が、「生まれ育った自然と旅館を残したい」という思いから継承を決意。ITシステムを駆使した生産性向上やコミュニケーション力アップによって、たった5年でEBITDA率25%の高収益旅館にのみがえらせた。理系社長が行なった変革とは。



取材・文 旅館総合研究所 所長 重松正弥
14ページにて写真紹介
企画・構成 本誌 丸山和彦

10月にリニューアルを行なった客室では、客室露天風呂のサイズを大きなものにした

まずは、宮崎社長が本田技研を退職してこの旅館を継承するに至った経緯を教えてください。

陣屋は、創業大正7年の老舗旅館です。鎌倉幕府の陣地の跡地に三井財閥が奥座敷として構えたことが発祥です。そこを私の祖父が買い取って旅館を始めました。客室数は20ですが、そのほかに、レストランと宴会場があります。現在、従業員は50人、半分が正社員です。

私の前は、父がオーナーとして資金的なバックアップをし、母が社長兼女将でした。ところが、6年前、父が急逝してしまいました。その後、母も心労で入院してしまい、経営者不在の中で売上げが低迷し、赤字が続く状態になってしまいました。年間売上げが2億9000万円、借入額はその3倍くらいありました。銀行からも「もう協

力できない」と言われてしまいました。「売ってしまおうか」という意見もありましたが、ちょうどリマンショックの後で買い手も見つからない状態でした。私が引き継ぎざるを得ないという理由もありますが、生まれ育った自然と旅館を残したいという思いもあって、旅館経営などの経験は私も妻もなかったのですが、手探りで始めました。

売上げアップのために顧客満足度を上げなければならなかったのですが、肝心の顧客情報はすべて入院中の母の頭の中にしかありませんでした。営業ノウハウなども、担当者の勘と経験に頼ったもので、情報共有されていませんでした。ホームページは予約受付もできない2、3ページのものしかなく、宿泊管理も紙の台帳で行っていた状態でした。ネットエージェントに客室を販売していただくこともしていませんでした。



元湯 陣屋 代表取締役社長

宮崎 富夫氏
Tomio Miyazaki

(プロフィール) 陣屋 陣屋コネクト 代表取締役社長。慶應義塾大学大学院理工学部修士課程修了。本田技研研究所にて7年間次世代燃料電池の開発に携わる。2009年、陣屋の代表取締役社長就任。12年、陣屋コネクトを設立。趣味はドライブ。映画監督の宮崎駿氏は叔父にあたる。



重松正弥
Masaya Shigematsu

(旅館総合研究所 所長 (http://ryokan.co.jp/) (プロフィール) 1996年早稲田大学理工学部卒業後、総合スーパーのダイエー、人材派遣のパーソル、ひらまつ、長野リゾートを経て、2008年旅館総合研究所を設立。

当時、従業員は130人いて、うち社員は20人、PCを使える社員はたった一人でした。また、原価管理も部門別商品タイプ別には行なっていない状態でしたので、正確に把握できていませんでした。人件費もしかりでした。予算も立てていませんでしたから、予算管理もできず、「そもそも会社がもうかっているのかどうか」も分からない状況でした。

四つの変革方針

経営改革が必要だろうと思い、次の四つの改善方針を決めました。

一つは、「情報の見える化」です。スタッフ一人一人の頭の中にある情報を社員全員で共有するようにしました。お客様の情報が行き渡らない結果、クレームにつながってしまうケースが頻繁に発生していました。ですので、必

要な情報をみんなで瞬時に共有することを徹底しました。

次に、PDCAのサイクルを早く回すようにしました。そのために、管理体制を月次管理から日次管理に切り替えました。原価や人件費など、昨日までの状況を踏まえて今日どう動くかを決めるようにしました。

さらに、共有した情報を使っていくという体制にしていきました。お客さまの利用履歴などを残し、それを次のおもてなしや、営業活動に活用しました。また、お客さまと長期的にお付き合いしていくことも必要と感じたためにCRMの仕組みも取り入れました。そして、旅館からも情報を発信していききました。当然ながら、紙の台帳は、廃止しました。

四つ目は、効率化です。情報を書き写したり、走り回ったりする時間を削減し、お客さまと接する時間に変えていくようにしました。アナログでやってきたことをデジタルで行なうようにしました。ミーティングに関して、朝礼・昼礼・夕礼と行ない、議事録も取っていましたが、どうしても漏れや無駄が生じていました。

PMS「陣屋コネクト」を開発

この四つの変革をしようと考えましたが、ただ「頑張ってやっていきましょう」とスタッフを鼓舞しても実現するものではありません。それらを支える基幹システムが必要だろうと考えました。

新しいテクノロジーにすぐに対応できるクラウドのプラットフォームであること、カスタマイズが自由に自分たちでできること、データの取り込みと取り出しが自由にできることなどを選定理由にして、セールスフォースのプラットフォームを使って、自社でカスタマイズしてつくりました。

そうやって出来上がったのが「陣屋コネクト」というPMSです。自社で開発し、自社で使いながら、毎日少しずつ改善を繰り返しています。予約管理、顧客管理(CRM)、サイトコントローラーとの連動、掲示板機能、ファイル共有、勤怠管理、シフト管理、アンケートの集計・分析、原価管理、仕入れ管理、フロント会計、管理会計、売り上げ分析、レベニュー・マネジメント機能などが備わっています。現在ではこのソリューションシステムを販売しています。

社員にしっかり休みを与えたいという思いで休館日を設定

社員の満足度を高めるために工夫したことを教えてください。

労働条件の改善です。人が辞めていくと、トレーニングをしてもまた振り出しに戻ってしまう。サービスのレベルも上がらず、休みもなく、休みがないとモチベーションも上がりません。悪循環に陥ります。システムだけではどうにもならないと思ったんです。そのとき、「良い会社とは、何だろうか」と考えました。考えた結果、それは「報酬とプライベートが充実していること、自分のスキルが上がっていること、そして自分はちゃんと社会に貢献していること、これらを社員が実感できる会社」という考えにいたりしました。

給与も大事ですが、それ以上に社員は休みが必要だったんです。これまでのようなシフト制ですと、突然たくさん予約が入ると、休みの予定だった人が出てこなければならぬことが発生し、休みが確保できなく、休みも不安定になってしまいます。考えた結果、休館日を設けることにしました。長く旅館を続けていくには、多少利益が減っても無理なく続けられる体制を整備する方が良いだろうと思ったのです。月曜



陣屋のフロントバック。到着する車のナンバーを読み取って、どのお客さまがご到着かを知ることができる

に宿泊された方が火曜日の朝にチェックアウトしたタイミングから休館し、水曜日は終日休み、木曜日の午前中に研修会を開き、昼のランチ営業から営業を再開します。休館日があるということは、社員は連休が取れるということです。そこに有給をつければ3連休にできます。家族旅行に行ったりすることができます。それが社員のモチベーションにもつながります。離職率は、当初33%だったのですが、現在では4%に減っています。

宮崎社長が、社員との距離を縮める努力をされていることはありますか？

私は不在にしていることが多いのですが、いつでもコミュニケーションが取れるように、陣屋コネクトのチャターを活用しています。いまでは、スタッフの意思が反映できるように、そして会社の方針が現場に伝わり、現場の問題が経営者に届くようになっています。すべての情報をオープンにすることを徹底させるようにしています。起こったことをすべて載せ、改善が目的であることを常に伝えています。どんなに小さい情報も隠さない雰囲気にするために、普段からコミュニケーションをし、偏らず全スタッフと面談をしています。

アンケートについて教えてください。

チェックアウトの際、ロビーでコーヒーを提供しているのですが、一緒にアンケートの記入をお願いしています。お渡しする用紙には部屋番号やお客さまの

名前をあらかじめ記入しておきます。多くのお客さまが協力してくれます。

今の世の中は、ネガティブな口コミがすぐに広がる危険があります。私どもは、お客さまがチェックアウトされた後に、フェイスブックやツイッターなどのSNSで、不満を発信されないように気を付けています。どうしているかと申しますと、滞在期間中に不満を言っていたら、すぐにフォローアップするようにしているのです。スタッフは全員インカムをつけており、お客さまの情報が瞬時に全スタッフに伝わります。滞在中に不満そうな顔をしているお客さまがいいたら、女将や支配人があいさつに行くようにしています。

またアンケートに関しては私が返事をすることもあります。お客さまの声にはすぐ反応できるようにし、できる限り応えるようにしています。

リピーターは多いですか。

レストランでの食事と温泉のみ利用される日帰りのお客さまのリピーター率は80%、ご宿泊のリピーターは現在35%ほどです。リピーターのお客さまは、以前来られたときの情報を残しています。陣屋コネクトには、顔写真や名刺を載せられますし、フェイスブックなどをされているお客さまはリンクをはっています。話が得意でないスタッフも、お客さまの情報がたくさんあれば話題を見つけやすくなります。また、以前担当したスタッフ名も分かるようにしており、なるべく同じスタッフが接客にあたるようにしています。

また、レポート利用を増やす努力としては、料理にこだわっています。季節が変われば、また料理を食べに来たいと思っていただけるように、料理とサービスに力を入れています。

料理で工夫されていることは？

月に2回ぐらい、料理長と私とで、

メニューと器の相談をしています。試食の際には、原価を気にせず、料理長が使用したい食材を使ったもので作り、試食後に料理長と原価を考えながら食材も決めていくようにしています。

当初は、料理人と仲居との仲が悪く、調理場で料理人から仲居が怒られるということがありました。そのようなことがあると、若手や新人がすぐに辞めてしまいます。現在では、雰囲気も良くなり新人も辞めなくなりました。

マーケティングで気を付けていることはありますか。

現在、日帰り温泉入浴は、2400円でワンドリンク付きで提供しています。レストランを利用されたお客さまは、プラス1200円で温泉に入浴できます。日帰り温泉入浴のお客さまのための休憩所もありますが、客室が使えるプランもあります。食事と日帰り温泉の利用で、陣屋を身近に感じていただき、宿泊や婚礼、法事や宴会などにつなげていくようにしています。

そうやって一度来ていただいたお客さまに、「この旅館はいろんなことをやっている」と分かってもらえるようにしています。オペレーションでは、お客さまとのコミュニケーションを大切にし、お客さまとの会話の中で、私たちの方から伝えるように心掛けています。また、ロビーにパンフレットを置いたり、結婚式の宣伝のスライドを流したりしています。例えば、日帰り温泉を利用したお客さまに、何かのお祝いがあった際に、当館のレストランを利用していただけるようにしています。さらには、レストランを利用されたお客さまが、婚礼をしてくださることも多いです。結果、現在では婚礼の7割はそのようなお客さまになっています。以前は、年間1千万円ほどの広告宣伝費を結婚情報誌に掲載していましたが、現在はその四分の一ぐらいしかかけていません。

それでも婚礼の数は変わりませんでしたので、婚礼の認知経路は広告ではなかったと判断しています。

私どもは旅館業ですが、レストランと入浴の日帰り部門(30%)と婚礼部門(20%)を合わせて売り上げの半分は地元のお客さまのご利用が占めていますので、地元のお客さまへの情報発信やレポート利用はとても重要な部分だと思っています。

オペレーションの工夫を教えてください。

旅館業は、前にも申し上げました通り、生産性が低いです。生産性の向上が必要です。

まず当館では、調理場が二つに分かれていたのを一つに集約しました。また、太鼓をたたくだけの人、靴を出すだけの人など、それぞれ分業だったのを、みんながやるようにしました。「全部はできない、やりたくない」という人は、自然に辞めていきましたし、新たに採用する人は、マルチに働ける人を採用して育てました。生産性向上に関しては、製造業の経験を生かして変えていきましたが、意識改革の部分は大変でした。

以前は、フロント担当、レストラン担当、部屋担当と決まっていたのですが、現在では意識的に担当を入れ替えたりしています。また一日の仕事の中で、フロント業務をしてからその後にレストランに入るようなシフトもあります。新しく入ったスタッフは順番に各仕事の研修をしてもらっています。

シフトとは申しますと、早番と遅番の2シフトです。早番は、朝食サービスから入って、お昼までのチェックアウトとお見送り業務、その後、レストランで昼食のサービス、客室の準備をします。遅番は、午後から出勤し、夕食サービスまでです。夜勤のスタッフが22時に来るので、入れ替えになります。

掃除は、外注ではなく、すべて自社

で行なっています。

シフトもITで管理しています。シフト表で、自分が入るところを、棒グラフで分かるようにしています。色を変えることで、「この時間はフロント業務、何時からはレストラン」といったように、非常に分かりやすくなっています。

チェックアウトからチェックインの間までの時間は、レストランのランチを担当するスタッフとその日のチェックインの準備を担当するスタッフにわかれていますが、以前は固定化していましたが現在ではいろいろな仕事をシャッフルするようになっていて、スタッフがいろいろなことができることによって、何かトラブルが発生した場合、フォローできるようになりました。

月の労働時間は、173時間になっています。あらかじめ月20~30時間分の残業代を含んだ給料にしておき、その時間を超えないようにしています。週休2日の体制になってからは173時間びつ



コンサルタントの視点 製造業の視点で向上させた生産性と社員満足

成功の要因は、なんといっても製造業の生産性の高い考え方を旅館業に持ち込んだことです。

まず、【OS】について。陣屋のオペレーションの特徴は、「陣屋コネクト」によって整理された情報の処理の仕方にあります。残しておくべき情報はシステムに登録し、関係する社員が閲覧できるようにし、その場で処理すべき顧客のオーダーなどは、いちいちシステムを介さず、インカムを使って処理しています。

次に【ES】ですが、陣屋では外來のランチ営業も行なっているため、原則、中抜け勤務はありません。さらに、毎週火曜・水曜が定休のため、旅館で働いているにもかかわらず連休をとることができるのです。それこそが、社員満足度の秘訣でしょう。実際に離職率は激減しました。この施策によって、営業日については、つねに同じメンバーで営業できるので、チームワークも高まり生産性も上がります。ひいては社員の満足度も上がるのです。日本の旅館では定休日積極的に入れるべきだと考えます。

そして【CS】ですが、お客さまの声をできる限り拾い、積極的に応えています。2015年10月にリニューアルを行なった客室では、客室露天風呂のサイズを大きなものにされました。客室露天風呂と言えば、通常は2名入るのがやつの露天風呂は、ゆうに4名は入れる大きさになっています。これも、お客さまの声を分析した結果だそうです。

お客さまの声を耳を傾け、リピーターが喜ぶ方法を愚直に考えている証左です。最後の【MS】に関しては、陣屋は決してマーケティングがうまいわけではないと感じました。しかし、一度来館されたお客さまを徹底的に満足させ、レポート利用していただくという努力を徹底的に続けています。その方法も、やみくもに広告を打つのではなく、顧客情報をもとに、一人一人の満足度を上げる努力を、ITシステムをフル活用して続けているのです。

※ ES = 社員満足、CS = 顧客満足、MS = マーケティング&セールス、OS = オペレーションシステムの略



旅館業界では異例の休館日を設けた陣屋では、スタッフはみるみる元気がやる気を取り戻していた

たりぐらいになっています。責任者クラスは200時間ぐらいになってしまっていますが、それを見込んで5万円を残業代として含めた給料設定にしています。