

人間学を学ぶ月刊誌

[chichi]

昭和51年8月16日第三種郵便物認可  
平成30年1月1日発行 毎月1回1日発行 通巻第511号

2018 February

2

大感謝祭  
開催中!  
チラシ在中

# 致知

【特集】

## 活機応変

西武信用金庫理事長

落合寛司 & 林野宏

クレイゼン社長

櫻井よしこ ジャーナリスト & 中西輝政 京都大学名誉教授

高田明 ジャパンネットたかた創業者 & 神田昌典 経営コンサルタント



# 成功の秘訣は軸をぶらさず、変化に対応すること

二〇〇九年のある日突然、三十一歳という若さで十億円の借金を抱える老舗旅館の女将となった宮崎知子さん。旅館管理システムの開発、週休三日制の導入など、既存の枠に囚われずに改革を断行し、僅か二年で黒字化を実現させた。現在、年商は就任当時の約二倍、稼働率も全国平均の約二倍に急成長している。その成功の秘訣と、危機を乗り越えてきた道のりを伺った。

## 変化し続ける老舗旅館

宮崎さんは老舗旅館・陣屋の女将として、ITや週休三日制を導入されるなど、様々な取り組みを行っていますね。

陣屋は新宿から約一時間の鶴巻温泉にある大正時代から続く老舗旅館です。世界有数の名湯と一万坪もある森のような庭園が多くなると親しまれ、昭和に入っ

てからも皇族の方々をお迎えしたり、将棋や囲碁のタイトル戦の舞台となるなど、多くの場面でご利用いただいています。私はそんな歴史ある陣屋の女将に三十一歳の時に素人で就任し、二〇一七年で九年目を迎えることができました。

陣屋は来年(二〇一八年)百周年を迎えますが、いま最も力を入れているのが旅館業界全体の職場環境の改善です。経済産業省が毎年発表している職業別年収ランキ

ングにおいて、サービス業の中でも特に旅館ホテル業は最下位付近にいて、これを少しでも改善したいと考えています。

——具体的にどのようなことをされていますか？

宮崎 二〇一〇年に旅館の管理システム「陣屋コネクト」を自社開発し、その導入により当社の利益率を大幅に改善することができたので、それを利用して旅館業界全体を活気づけたいと考えています。



これは予約情報や勤怠・原価の管理、売上分析・会計処理など経営管理もできるシステムで、その他にも最先端技術を組み込んで、掛かってきた電話番号や到着した車のナンバーを自動で読み取り、お客様情報を即座に把握できるようにしています。対応するスタッフはおお客様の名前を呼んでお出迎えでき、また、履歴が即座に分かるので、質の高いサービスを提供することが可能なんです。

——画期的な仕組みです。  
宮崎 二〇一二年からこのシステムを外販し始め、五年間で全国二百三十社に導入いただくまでになりました。いまはその導入企業向けに旅館同士の助け合いネットワーク「陣屋EXPO」を開始しています。これは労働力や食材など、地方の中小旅館単位では解決が難しい問題に対して、全国二百店舗以上あるネットワークを活用していただくという試みです。

例えば、地域によって繁忙期が異なることを活かし、書き入れ時に人手が足りず満室にできない旅館と、繁忙期ではない旅館の社員とで研修・交流し合うことで、労働力不足を解消しつつ、社員のス

キルアップに役立っています。他にも、小ロット多品種の食材を仕入れるのも中小旅館だと単価が高くなるなど苦労が多いため、陣屋で一斉に購入し、配布する制度も行っていきます。

こうした新たな施策が年商の二十二%を占めるようになったことで、就任以来、業績は二・九億円から五・六億円と約二倍に伸び、平均客単価も四万五千円まで上昇しました。稼働率も全国平均三十七・八%に対し、七十六%となっています。

——めざましい成長ですね。その他にも斬新な働き方改革をされていると伺いました。  
宮崎 二〇一四年からサービス業では珍しい週休二日制を導入し、二〇一六年からは週休三日にしました。経緯については後で詳しく話したいと思いますが、最初の一年は売り上げが頭打ちになったものの、経費を抑えることで利益は確保でき、翌年からはお客様が都合をつけてくださるようになって売り上げは伸びました。社員も私

自身も休みを取り入れたことで心身ともに健康で働けるようになってきたと実感しています。

## ある日突然知らされた借金十億円

——女将になられたいきさつを教えてください。

宮崎 それが、女将になる一週間前まで全くやる気はありませんでした(笑)。陣屋の跡取りだった主人と二〇〇六年に結婚したんですけど、主人は継ぐ気はなく、主人の両親もそれを了承していたんです。主人はホンダのエンジニアとして働いていました。

ところが二〇〇九年夏、二人目の出産予定日の十日前に環境が一変しました。私が切迫流産のため入院していると、義母から突然、「借金が十億円あって、旅館の経営がかなりまずい状況にある」と知らされたのです。

話を聞くと、義母が十億円もの借金をつくったわけではなくて、バブル崩壊後、十年、二十年と少しずつ積み上がっていった借金が、リーマン・ショックによって手がつけられない状況になってしまったとのことでした。

前年に陣屋のオーナーだった義父が急死し、義母も過労から入院を繰り返すようになっていて、

実の息子である主人にどう切り出せばいいのかと、その時相談されたんです。それで私が入院先から電話越しに主人に状況を伝えたと、開口一番、「ホンダの生涯賃金を超えてる」と言われました。

——普通に働いて返せる金額ではない……。

宮崎 自分たちで返せないのであれば、すべてを手放すしかありません。義母の今後の生活費だけでも賄えればと思い、M&Aで売却した際にどれだけ財産が手元に残るのか、いろんな所に見てもらいましたが、どこも使い物にならない。一社だけ運営権を買ってもいいというので、買い取り額の見積もりを出してもらったところ、土地、建物、従業員、すべてを含めてたったの一万円でした。しかも、「借入金の保証人からは抜けないこと」という条件付き。なので、失敗したら借金だけが残るんです。

——厳しい条件ですね。

宮崎 その会社はホテルチェーンでしたので、主人にどんなホテルを運営しているかお客さんとして見てきてもらったんですけど、どれもピンとこないと言っているので、任せるべきじゃないと判断しました。



夜になると深い緑の森に篝火が灯され、風情ある静寂の時を過ごせる



健康的な肌に欠かせないカルシウムを皮膚から直接吸収できる名湯

めていきました。まず、いままであったA2の予約台帳表を閲覧することは許可するけど、書き込むことは一切禁止しました。でも、習慣って恐ろしいもので、紙があると書きたくなくなってしまいましたね。なので、書き込ませないために最初の頃は毎晩予約台帳を家に持って帰ってました(笑)。

あとは、大きなホワイトボードへの書き込みも減らなかったので、外してしまおうと思ったら埋め込み式で取れなかったので、ガムテープを貼って書けなくしました。それで、ホワイトボードと同じくらいの四十六インチほどある大きなモニターを買って、そこに予約

情報を日々映し出すので文句を言わせないようにしていました(笑)。

**女将の仕事は何でも屋**

—— 仕組みづくり以外にも、女将として心掛けたことはありますか。宮崎 私に女将を継いだ時、義母は入院していたため、誰にも教えを乞うことができませんでした。なので、いまだに女将の仕事って何だか分かりません。雑用もこなす「何でも屋」だと思っています。素人で女将になったので入社当初はできることが何もなく、マニュアルもなかったもので、ずっと他の人の仕事を見ていました。あつ、

化が進んでいた時期でしたが、陣屋は驚くほどアナログ社会。毎日A2の大きな予約台帳をA4の紙に書き写して社員に配り、厨房にある大きなホワイトボードに当日のお客様の名前やアレルギー情報などを書き込んでいました。でもこれって、翌日も全く同じ作業をするのもすごい非効率です。情報が蓄積されることもないため、お客様が再度来館してくださっても、もう一度アレルギーを聞かなければならないんです。また、転記があればあるほどミスが増えますし、一日分を書くだけでも一時間半くらいかかる膨大な作業量。そんな時間があれば接客してほしいので、ITの導入を検討し始めました。

でも大手が提供しているホテルシステムは高くて買余余裕がなく、カスタマイズするにも時間もお金も掛かる上に、100%現場の要望が通るとも限りません。私たちの欲しいサービスが世の中に存在しないのなら、自分たちでつくってしまおうと、主人が中心になって進めることになりました。

—— 技術面はどう解決しましたか。宮崎 それに不思議なことには、ち

有する意識がなかったんです。でもお客様からすれば、誰々の「仕事」というのは関係なく、トータルなサービスで評価しますので、おかしいと感じたところを少しずつ変えていきました。そうした努力の結果、二年後の二〇一一年には黒字に転じ、顧客満足度も手応えを感じるまでになったのです。でも、人って休まないしやっぱり心身共に調子を崩してしまっているんです。私も三年間働き続ける中で二回も点滴を受けましたし、まだ幼い子供たちにもなかなか会えずに、何のために働いているのか、何のために生きているのか、分からなくなってきた時期があります。

—— 業績の急成長に、心が追いついていかなかった。宮崎 きっと、同じスピードで働いてきた社員たちも同じで、疲れているのが目に見えていました。給料を上げてあげたくてもまだ金銭的な余裕はなかったもので、だったらまずは休みかなと思ひ、有休を使うよう促しました。しかし、どうしても不公平感が出てしまっています。休みをすぐに取れる人もいれば、予約が増えたので気になって半日出てくれる人、

そうしたら、もう自分たちでやるしかないんです。ですから、やりたいかやりたくないかとか、できるかできないかとか考える余地もない。右にも左にも行けなくて、私たちが進めるのは一本道、しかも後戻りはできません。娘が生まれて二か月後の十月に、十億円の借金だけを抱えて陣屋の女将に就任しました。

**外堀を埋めて改革を断行する**

—— 当時の社内はどのような状況でしたか？

宮崎 社員は陣屋の危機的な経営状況を全く気にしておらず、「九十年も続く老舗だから何とかなるだろう」「オーナー家が頑張るんですよ」という意識しかないんです。うちは客室が二十部屋しかありませんが、当時従業員は百二十人もいて、旅館の入り口で太鼓を叩いて出迎える人、食事を客室の手前まで運ぶ人など、皆単体のタスクしかやらないんです。部門を超えた全体の助け合いも全くなくて、フロントがものすごく忙しくても、手が空いている社員は見ても見ぬ振りです。バックヤードで休憩している。

それが日常茶飯事でした。—— どういうことから改革に着手されましたか。宮崎 改革といっても、その頃私たち夫婦は三十一歳でほぼ最年少。何かお願いしても返事が返ってくるだけで実際に動いてくれることはありませんでした。だったら物理的に動かすしかないんです。当時、最も効率が悪かったのが敷地内に二か所あったレストランで、厨房が離れているので互いに手伝いに行くことは皆無だったんです。なので、レストランを一つ潰して一か所に集約すると決断し、就任から二か月後の十二月で閉じました。

もちろんそこを愛している社員もいるので、ただ感情論だけで止めるのではなく、過去二年分の予約台帳を持って帰り、主人と協力して全部エクセルに入力し稼働率を算出して、「これだけ採算が取れてないので止めざるを得ません」と数字で説得しました。

—— 改革への覚悟が感じられる決断です。宮崎 あとはITの導入です。私が女将になった二〇〇九年は既にスマホが普及し始め、徐々にIT

ビルルのガラスはこれで、これはここにしようのね、といった具合に、本当に些細なことからすべて盗んで覚えました。

—— ああ、教わるのではなく、盗んで覚えた。宮崎 あとは、分からないのをいことに、疑問に思ったことは聞いて回りました。例えば、フロントからお客様をお部屋にお連れするメンバーが三人に固定されていたため、お待たせしてしまいクレームになることがありました。フロント以外のメンバーは手が空いているのに何で手伝わらないのか聞いたところ、「やったことがないから、やれない」と言っていました。なので、私とその仕事を教えてもらい、それをマニュアル化して他の部署の社員に配りました。そうして他の人にもやってもらったところ、意外と皆できたんです。

—— やれないのではなく、やらなかっただけだったのですか。宮崎 それまでは他人の仕事に手出ししてはいけないような風潮があり、この仕事は私の仕事、このお客様は私のお客様というように、価値を保ち、会社の財産として共

ようと元SE(システム・エンジニア)がフロント係を志望して応募してきたんです。面接で主人と意気投合し、検討していた新しいシステムの具体的な製作方法などをその場で話し合ったそうです。しかも翌日から働けるというので、即決で採用が決まりました。面接したのが年末で、正月休み明けからつくり始めていましたね。

実は年明けの三月には資金がショートしそう、物事を一旦保留にする余裕も、解決策を待っている暇もなく、その場その場で即決していかないと潰れてしまうような状況だったんです。

そうした切迫感もあり、彼に夜勤をしながら開発してもらい、その年の三月の予約から管理システムを導入することができました。

—— 社員から反発などはありましたか。宮崎 反発しても、「もう決めたこととで、これを使わないと会社は存続できないので使ってください。使いにくいのであれば必ず改善するので教えてください」と言って断行しました。

そして陣屋コネクトを使わないと仕事ができないように外堀を埋

後輩を休ませるために休みを代わってくれる人もいて、数値的にも明らかに差が出ていました。

「だったらもう会社自体に定休日をつくってしまえば、みんな一斉にお休みにできるよなって思ったんです。私も主人も以前はサラリーマンとして働いていたので、土日は家族と過ごすのが当たり前なので、二〇一四年一月から週休二日制を導入しました。」

銀行や周囲の人たちからは、「せっかく黒字化できたのに、営業日を減らすのか」と猛反対されましたが、冒頭で紹介したように、実際に定休日を設定しても利益は上がり、離職率を下げることでできま

ど、副次的な利点もありました。

### 成功の鍵は ぶれずに逃げないこと

——再建の中で、特に大変だったことはありますか。

宮崎 陣屋コネクトを導入した最初の二年間は忍耐の期間でした。結局、蓄積したデータが実際に活用できるまでには時間がかかるんです。私は年に一度お越しいただけただけでも大リビーターだと思っただけなんですけど、いつまた来てくださるか分からないので、いま顧客情報を詳細に入力している手間に本当に意味があるのか、社員たちは懐疑的でした。その答えをなかなか提示してあげられなかった二年間は辛かったですね。

二〇一一年の終わり頃から徐々にシステムの利用の場が増え始め、その時期に黒字化もできて、以降、歯車が噛み合っただけで好転していくようになりました。

——心の支えにされてきたことはありますか？

宮崎 心の支えというよりは、止まったら死んでしまうという、マクロの精神だったと思います(笑)。あとは諦めないこと。陣屋コネク

トの導入の時など、私は従業員から目の上のたんこぶだと見られていたと思いますが、それほどしつこく、できるまでやり続けました。

面倒くさい案件や、重箱の隅をつついたようなクレームもありましたが、それでもぶれずに、逃げないで、その場その場で解決することが大事だと思います。

でも、正直なところ、主人とはしょっちゅう喧嘩していました。一緒に働くといいいことも悪いことも全部見えてしまうので、家に帰ると常にファイティングポーズでした(笑)。

——お互い本気だからこそ、本気で指摘し合われるのですね。

宮崎 仕事と家庭の両立って本当に大変で、秘訣があったら私も教えてほしいです。二歳の息子と、生後二か月の娘は一日三交代制でいろんな方に支えていただいたからこそ、私は女将の仕事に専念することができました。

最近「最後はいつも何とかかな」と感じていて、これまで急に社員が退社してしまい業務が回らなくなるなど、大変な状況が幾度もありました。工夫を凝らすことで人を増やすことなくやり繰りでき

ました。変化って常に起こっていて、その時その瞬間でどうジャッジするか積み重ねが人生だと思います。

実は、初年度に閉鎖したレストランは婚礼場として新装し、いまでは当社の売り上げの三本柱の一つになっていきますし、休憩時間外に休憩する社員が減らなかったのでも、バックヤードの壁をすべて取り除いたことで、部門間の壁を解消できたことでもあります。

——一つひとつの機を活かして、常に変化に対応してきたということですね。

宮崎 あとは、すべて準備が揃うのを待つのではなく、スモールスタートで勝算六割で動き始めることも大事だと感じています。

例えば、一人一台タブレットの導入を決定した時も、最初は二、三台だけ購入し、大きさや使いやすさなど社員の意見を聞いて一番よいものを徐々に買い足しました。いきなり全部揃えるのはハードルが高く、失敗した時に戻れなくなるので、小さく初めてそこから加速していく。それが変化に対応し成長していく陣屋流の秘訣だと思います。



「諦めない、ぶれない、逃げない。それが成功できた理由です」

した。結果論ですが、館内の工事が日程が立てやすく、なったり、定休日に旅館がテレビ収録の舞台として重宝されるな