

仕入れ商売から“ものづくり”への挑戦

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

商業界

The Journal of Retailing

3

2018
March

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成30年3月1日(毎月1回)1日発行
第71巻第3号(通巻877号)

ものをつくる 商人の流儀

働き方改革は永遠に

売れる販売員の接客心理術

まちバル入門

三方よしのブランディング



週休3日制の導入で 離職率30%減、年収100万円アップ

一般に宿泊業は年中無休だが、週休3日を導入したのは陣屋である。各自が複数の業務をこなす、情報を共有することで人時の大幅な削減に成功した。IT導入前に、参考すべき点が多数ある。

鶴巻温泉（神奈川県）にある老舗旅館「陣屋」は、1万坪の敷地に日本庭園と20室の客室、300年前の建物を改築した婚礼会場などを持つ風情ある施設だ。

一般に旅館やホテルは年中無休だが、同社は2016年から月、火、水曜日の週3日を休館日とし、1年のうち正月、ゴールデンウィーク、お盆だけが連続勤務になる。

「働く人がリズム良く生活しないと、会社は続かない。ライフスタイルを変えようと思ったんです」（女将、宮崎知子さん）

休館日を設けたのは14年2月から。当初は火、水曜日の週2日を休館日とし、さらに15年からは有給の完全取得を推奨した。それでも、休む人と休まない人がいる。ならいっそのこと休館日にと、月曜日も休みにした。

宮崎さんは夫でオーナーの宮夫さんと共に、09年に同館の経営を引き継いだ。IT化、デジタル事業の立ち上げ、料理、オペレーション、設備、価格の変更と、全てのプロジェクトを並行して進行。

さまざまな改革の結果、社員平均年収は288万円（09年）から398万円（17年）にアップ。スタッフの平均年齢は45歳から33歳と若返り、離職率は33%から4%に改善された。今年4月には7人の新卒を採用する予定だ。

ITの導入よりも スタッフの意識を変える

館内ではPCやタブレット、スマートフォンなど、情報端末が活躍。顧客管理画面は、顧客の名前や住所、宿泊する部屋、食事の好みやアレルギーなど、細かい情報も一画面で確認できる。

厨房には大きなモニターが設置され、顧客情報やその日の料理の注文数などが表示される。このシステムで原価計算も可能だ。

これを可能にしているのが「陣屋コネクト」という独自システムだ。導入後、スタッフは自ら先回りして仕事をできるようになり、売上げも上がった。「（スタッフは）人に喜んでもらうことが大好き。そのマインドを発揮できる環境を整えるのが、経営者の仕事」（宮崎さん）。

12年からはこのシステムを同業他社に販売、現在全国で230施設が利用する。宮崎さんは「ITは単なる道具。使うスタッフの働き方を変えなければ意味がない」と

言い切る。

同社は、働き方改革とITの導入を並行して進めてきた。



陣屋。新宿から小田急線急行で1時間半弱。駅から徒歩数分で、交通の便は極めて良い



以前はホワイトボードが掲げられていた厨房の一角。アレルギー対応など、顧客情報が掲示され、漏れなく調理作業に反映される

スタッフに頼らず自社で立ち上げた。同館では、以前から婚礼の会食などはあったが、1年に数件程度。現在では50人以上の結婚式も予約が入り、年間約40件、売上げは7000万円から1億円に達する。宿泊、システム販売に続き、第3の事業となっている。料理や宿泊費で客単価も上げ、改革から3年目の11年に黒字転換。料理は当初の6800円から徐々に値上げし、2年かけて1万2000円コースの注文が当たり前になった。16年には3万5000円コースでもリピーターが来るようになった。

館内を改修し、宿泊費をアップ。05年には1泊2食付き1万3800円だった宿泊費が、09年には稼働率を上げるために9800円に下がっていた。ハード面だけではなく、ソフト面もレベルアップするために茶道や着付け、サービスやワインの知識など、1年間外部講師を入れて研修も行った。その結果、現在の平均客単価は4万5000円になった。

情報システムを自社開発 成果を同業他社へ販売

スタッフたちがマルチタスクで働くには、人の力には限界がある。宮崎さんは「働き方を支えるためには情報共有しなければならぬ」と考え、ITを導入したかった。しかし09年12月当時は、資金ショートまであと半年と言われていた。ホテル用システムは導入に数千万円は掛かる。カスタマイズも考えると、結局自分たちで開発するしかないという結論に至った。

幸いにもこのころ、元SEが入社した。自分たちの理想のシステムについて、元SEとオーナーが意気投合。翌



お迎え係、情報端末を活用。端末は、会社統一の画面が使いやすさ、セキュリティを確保し、個人情報の漏れを防いでいる



年の1月からシステム開発に着手した。こうして10年3月に予約システムからスタートしたが、旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネク」である。現在、予約管理、顧客管理、社内SNS、設備管理、勤怠管理などを一元管理できる。中でも顧客管理画面は細かい情報も一画面で確認できる。導入後、社内SNSで情報共有して朝礼や夕礼をなくした。会議資料は全て端末で見ると決めて、ペーパーレス化した。以前は、食事関連の細かい情報は厨房のホワイトボードだけに記載されていた。「言った」「見ていない」という連絡の漏れは撲滅された。常連客にベテランスタッフが付いていた時も、そのスタッフが不在になると、サービスが総崩れになるのを宮崎さんは何度も経験した。情報共有が、効率化とともにサービス向上につながることを痛感した。情報格差があるの

も良くないと思った。システム導入後も、2年くらいは紙との闘いだだった。書く方が速いが、それでは情報の共有も蓄積もない。宮崎さんとオーナーは、メモを取る人を見つけると取り上げて話を聞いた。メモを取るのにはシステムが使いにくいから。その部分の改良を重ねた結果、顧客管理を一画面で管理ができるようになったのである。宮崎さんに将来について尋ねると、陣屋グループのミッション「旅館業を憧れの職業にしたい」を挙げた。例えば給料も、志ある人が続けていける水準でない、サービスの質も職業の地位も上がらない。一方、業界全体のことを考え、助け合いネットワークを立ち上げた。「陣屋コネク」の利用者同士で、食材や人材などリソースの共有ができる。「1000年、2000年と続く旅館は地域文化の担い手。今は単体の旅館が残るのが難しい状況だから、みんなで助け合いたい」

(取材・文・長谷川敏子)

【企業概要】
 企業名(仮称) 陣屋
 店舗名(仮称) 元湯 陣屋
 本社 神奈川県横浜市鶴巻区北2-18-24
 代表者/代表取締役 宮崎知子
 創業 1918年
 年商 5億6275万円(2017年8月期)
 敷地面積 1万坪
 従業員数 40名(アルバイト含む)

従業員にも分岐点を見せる

宮崎さん夫妻が経営を引き継いだ当時、同館のEBITDA(利払い前・税引き前・償却前利益)はマイナス6000万円。宮崎さんは、「これを解消しなければ会社は立ち行かない」とスタッフたちに説いた。損益分岐点を毎月計算してグラフ化し、スタッフたちに「ここを超えましょう。売上げは二の次。利益が大事」と協力を呼びかけた。彼らは毎日それを見て「昨日よりがんばろう」と思ってくれたという。引き継ぎ後1カ月間は、観察に徹した。気付いたのは、「スタッフの人数が多すぎる」ということ。原因は、それぞれが「案内だけ」「食事を運ぶだけ」などの単体タスク(仕事)で動いていること、年齢が高いこと。大学生と主婦の数人以外は、60歳以上ばかりだった。「ネックはこれ」と思った。

複数の業務を覚えて売上高人件費率を3割に

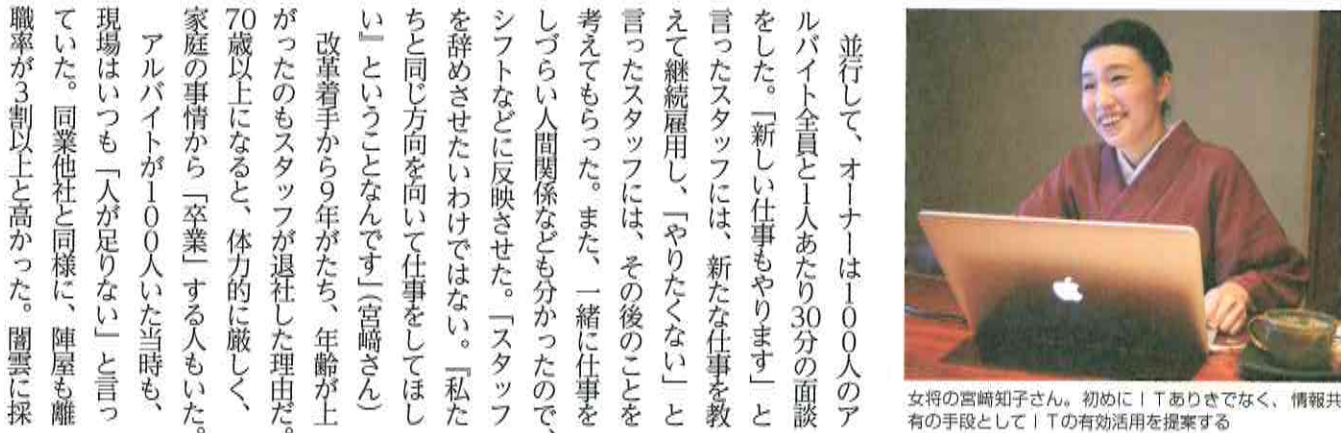
健全経営を考えると、人件費は売上げの3割前後に抑えたい。それが5割近くに膨らんでいた。宮崎さんは適切な人数を考えた。当時は社員が20名、アルバイトが100名。これを現在では社員は25名、アルバイトが14、15名

全体では約40名で運営している。

まず、2つあった厨房を一つにした。旅館とレストランに別々の厨房があり、調理師やサービス担当者などが2チームに分かれていた。レストランの稼働率は平均で2割を切っていたので、閉鎖。その後、婚礼会場へと改装した。さらに、当時は宿泊客全員が部屋食だった。これをメインダイニングに改め、4部屋のみ部屋食を受けた。

また、同館は山の傾斜部分に位置する。盛り付けを崩さずに料理を客室まで運ぶのは女性には難しい。専門の男性アルバイトがいたが、彼らに掃除や庭園の整備なども命じた。拒んだ人には、バックヤードの仕事を振り分けた。いつも決まったベテランが常連客に付くのも、効率が悪かった。「あの方は私のお客さま」という意識が強く、別のスタッフが対応できない。そこで宮崎さんがベテランから仕事内容を細かく教わり、その内容をマニュアル化して、他のスタッフに配った。あらかじめ学んでいたスタッフが手慣れた行くと、お客からのクレームもなかった。このように工夫と成果を積み重ね、どんどんマルチタスク(複数の仕事)がこなせるスタッフを増やした。

経営者の役割は仕事と従業員数の最適化



女将の宮崎知子さん。初めにITありきでなく、情報共有の手段としてITの有効活用を提案する

並行して、オーナーは1000人のアルバイト全員と1人あたり30分の面談をした。「新しい仕事もやります」と言ったスタッフには、新たな仕事を教えて継続雇用し、「やりたくない」と言ったスタッフには、その後のことを考えてもらった。また、一緒に仕事をしづらい人間関係なども分かったので、シフトなどに反映させた。「スタッフを辞めさせたいわけではない。私たちと同じ方向を向いて仕事をしてほしい」ということなんです(宮崎さん)改革着手から9年がたち、年齢が上ったのもスタッフが退社した理由だ。70歳以上になると、体力的に厳しく、家庭の事情から「卒業」する人もいた。アルバイトが100人いた当時も、現場はいつも「人が足りない」と言っていた。同業他社と同様に、陣屋も離職率が3割以上と高かった。闇雲に採

用しても定着しない。時間をかけても長く働いてくれる志ある人を採用したい。採用で、一番困っていることは何かと尋ねた。その情報から、仕事を振り分け、新しい道具を購入した。「スタッフは各々の仕事に集中していいです。全体を最適化できるのはオーナーと私しかいない。セクションを超えて仕事ができるのか、そもそもその仕事が必要か、ジャッジをしました」宮崎さんは陣屋の経営に携わる前、大手メーカーで多くの営業担当の事務を一手に担っていた。その経験と人柄が、人間関係を維持しつつ協力し、仕事を効率化できた理由かもしれない。「古いスタッフにとって、私は目の上のたんこぶだと思えます。でも、たんこぶになるしかありませんでした」

銀行に危ぶまれつつ 第三の事業に注力

並行して、宮崎さんはプライダル事業も始めた。「ブランド力」を付けるためだ。周辺は観光施設がなく、陣屋を目的に来てもうらうしかない。その意味でプライダル事業は重要だった。銀行にプライダル事業の相談をしたところ、「新規事業のできる状況ではない」と一喝された。それでも宮崎さんは、都内の有名な結婚式場や展示会などを見学し、コンサルタントや外部