

Best Partner

特集鼎談

拡大する 越境EC市場 中小企業に チャンスはあるか

小寺秀信 + 齋藤直 + 石郷学

関東・甲信越の名城をめぐる 第20回

杉山城・大島城

伊東潤

8
August 2018



企業データ
 本社…株式会社陣屋 神奈川県秦野市鶴巻北 2-8-24
 設立…1918年
 資本金…4140万円
 売上高…5億6275万円(2017年8月期)
 従業員…正社員31名、パート15名

夫さんから引き継いで代表取締役を
 も多い。女将であり、現在、夫の富
 タブレットが威力を発揮する場面
 プライズが演出できるといわけだ。
 祝いメッセージを用意するなどのサ
 識システムを通じて即時に共有され
 る。客室担当はその情報を元に、お
 日」と聞いたら、その情報は音声認
 出迎えた顧客から「今日は妻の誕生
 声認識システムをつけて、タブレッ
 トを持っている。たとえば玄関係が、
 グ一辺倒だった旅館の業務にITを
 持ち込んで、情報を共有化。それ
 よって効率的かつクオリティーの高
 いサービスを提供できるようになっ
 た。

「音声認識システムで話した内容は、
 テキスト化されて自動的にログに残
 ります。リアルタイムで情報共有が
 できなかった場合も、タブレットで
 ログを読めば会話の内容を把握でき
 ます。たとえばチェックインで顧客
 が重なったときなど、お客様とお話
 するための一時的にイヤホンを外
 したときも、ログを読めば、どのお
 客様がどの順番で来られたかわかる。
 案内する順番を間違えて、お客様を
 不快にさせることはありません」
 こうした例はフロント業務に限ら
 ない。予約、接客、料理など、さまざ
 まな場面で情報が従業員間に共有さ
 れて、満足度の高いサービスを生み
 出す源泉になっている。

「従業員がきちんとお休みできるよ
 うになり、木曜日にはみんなリフレ
 ッシユした表情で出勤してくれるよ
 うになりました。シフト制のときは
 必ず誰かが欠けている状態で営業し
 ていましたが、定休日をつくってか



宮崎 知子

Tomoko Miyazaki

代表取締役女将

ジャーナリスト
 村上 敬
 撮影=門間新弥

元湯陣屋

倒産寸前の老舗旅館を復活させた “ド素人”夫婦の奮闘記

ITの活用で
 顧客満足度が向上

新宿駅から電車ですら約1時間の神奈川県秦野市・鶴巻温泉。鎌倉時代から湯が湧くことで知られていた温泉街に、近年、観光業界で注目を集める老舗旅館がある。「元湯陣屋」だ。

陣屋の建物は、大正7年、三井財閥の別荘として建てられた。昭和になってから陣屋として旅館の営業を開始。自慢は1万坪の庭園だ。季節によってさまざまな表情を見せる景観は、数多くの湯治客を魅了してきた。また、特別室の「松風の間」は将棋や囲碁のタイトル戦の舞台としても有名で、これまで300戦以上の名勝負が繰り広げられてきた。

ただ、陣屋が注目を集める理由は、由緒正しい旅館のプロフィールにあるわけではない。

じつは2000年代、陣屋は倒産の危機にあった。当時は、観光業界にインバウンドの追い風が吹く前。資金力が乏しく設備投資が難しい単体旅館の多くは業績不振に陥っており、陣屋も同様に苦しんでいた。しかし、4〜5代目社長の宮崎富夫さん・知子さん夫婦が経営改革をおこない、人気旅館として復活。倒産寸前だった老舗旅館の再生モデルとして注目されているのだ。



夫の富夫さん。

サラリーマンである夫の実家は、業績不振で倒産寸前に追い込まれている老舗旅館——。普通なら、妻は夫が家業を継ぐことに猛反対するだろう。しかし、鶴巻温泉「元湯陣屋」代表取締役女将の宮崎知子さんは、逆に夫の尻を叩いて家業を継がせ、自身も女将として老舗復活に向けて奔走した。ただ、夫も女将も、旅館業の経験はゼロのド素人。経験者ですら苦戦する旅館経営に、2人はいったいどうやって挑んだのか。老舗旅館を立て直すまでの道のりを語ってもらった。

務める知子さんは、次のように説明する。

旅館業界では異例の「定休日」を導入

もう一つの特徴は、経営改革が同時に従業員の「働き方改革」につながっているという点だ。
 旅館は典型的な装置産業だ。施設を遊ばせないように宿泊料金を値引きしてでも稼働率を高める戦略が一般的で、旅館の多くは1年365日、休業日なしで営業を続けている。また、営業は早朝から夜遅くまで。シフト制で対応するとはいえ、キツイ仕事であることには変わりがなく、業界は慢性的な人手不足に陥りがちだった。

しかし、陣屋は思い切って毎週火・水曜を定休日とし、宿泊を木曜から日曜までの4日間に絞った。日曜の宿泊客を月曜日に送り出して日曜のランチまで営業をおこない、午後から旅館を閉める。従業員は基本的に定休日の火・水曜の週休2日で、さらに月曜が有休推奨日のため、月に1〜2回は3連休となる。業界では異例の営業体制だ。

玄関係は、顧客の名前や到着時間を到着前に端末で確認。経験の少ないスタッフでも顧客を名前呼んで出迎えることができる。



フロントでは当日の予約内容から、前回宿泊したときの記録や好みなどまで端末で確認でき、スムーズなチェックインが可能に。

「陣屋コネクト」で 予約情報を 全スタッフが瞬時に共有

客室担当は、フロントや玄関係などの情報をもとに、お祝いメッセージを用意するなどワンランク上の接客を実現できる。



予約担当が予約・顧客情報をデータベースで一元管理。入力された情報は瞬時に反映され、全スタッフが共有される。



調理場では画面上で顧客の好みやアレルギーなどの最新の情報を把握できる。顧客の記念日に合わせた料理の演出も可能に。



部屋や施設ごとの予約状況も一目で把握。

魅力は何といっても手入れの行き届いた日本庭園だ。ただ、いまでは料理を目当てに陣屋を訪れる人も増えてきた。日帰り部門の売り上げが旅館事業の約2割を占めるまでに成長したことからも、陣屋の料理がいかにかに評判になっているかがわかるだろう。

マルチタスクで 現場を効率化

売り上げ増の仕掛けは整った。しかし、旅館を復活させるには、もう一つ大きな問題をクリアしなければならぬ。コスト、具体的には人件費の問題だ。

当時は社員20人、アルバイト100人の計120人体制。もちろん業務量が多ければ、それに合わせて多くの人員を雇う必要がある。しかし、現実には人員に無駄が多かった。

「当時、宿泊のお食事は部屋食とダイニング、日帰りのお客様は館内の別のところにあるレストランで、それぞれ別のスタッフが担当していました。担当には壁があり、たとえばレストランが暇で手が空いても、スタッフは宿泊のほうを手伝わない。他の担当も同じです。お出迎え、フロント、接客……。それぞれが自分の担当の仕事しかせず、自分の仕事が終わればたまり場でおしゃべりし

ている状況でした」

自分の担当の仕事しかしないスタッフに複数の仕事を覚えさせてマルチタスク化すれば、もともと少ない人数で効率よく現場を回すことができる。そう考えた知子さんは、まずレストラン施設を閉鎖。日帰り客もダイニングで対応することにして、二つあったチームを一本化した。また、各業務担当のスタッフの間を走り回って、業務手順などを聞き出してマニュアル化。他の担当の人もマニュアルを読めば手伝えるようにした。

マルチタスク化を進めた結果、現在は社員・アルバイト合わせて40数名という体制で業務を回せるようになった。全体の人件費は圧縮できたが、逆に1人あたりの賃金は上がった。現在、社員の平均年収は400万円を突破。業界平均より高い水準だ。

業務の効率化には、前述のIT活用も大きく貢献している。たとえば従来は顧客から予約の電話が入ると予約内容を紙の宿泊台帳に記入。当日はそれを書き写したものをコピーして各従業員に配っていた。誰かが宿泊台帳を使っていると、他の従業員は閲覧できずに待たなければならぬ。また、宿泊台帳を書き写す作業には毎日60〜90分かかっていた。

「いまはデジタル化されて、誰でも予約情報を見たいときに見ることが

美しい庭園を通してフロントへ。期待は高まるばかりだ。ロビーには名棋士たちのタイトル戦の写真や戦国時代の甲冑が飾られ、歴史を感じさせる。



らにはフルメンバーで接客できます。サービスの品質向上という点でも、定休日の設定は正解でした」

休業日をつくれれば通常は売り上げが減ってしまう。しかし陣屋は倒産の危機から立ち直った後も黒字を継続して、現在は約5.6億円に達した。客室数18の単体旅館としては、かなりの数字。業界から注目を集めるのも当然だ。

変わり者の夫が 倒産寸前の家業を継承

倒産寸前だった旅館の復活劇。主役となったのは、やはり4代目・5代目社長の宮崎夫婦だ。

ただ、この2人、旅館業はスプ

素人だった。夫の富夫さんは、本田技研工業のエンジニア。妻の知子さんはリース会社に勤務するOLで、結婚・出産後は専業主婦をしていた。運命の日は、2009年の夏、知子さんが2人目の出産を控えた入院中にやってきた。夫の母である先代の女将が見舞いに訪れ、陣屋は経営不振で10億円の借金があること、その借金の連帯保証に富夫さんが名を連ねていることを告げたのだ。

「経営がうまくいっていないことは薄々知っていましたが、借金の額にとにかく驚きました。このままでは当時2歳になっていた息子を巻き込むことになるかもしれない。それだけは絶対に避けたいと思って、慌て

て夫に電話をかけた」

夫の第一声は、「10億円！ ホンダの生涯年収を超えているぞ」。たしかにサラリーマン個人にどうにかできる額ではない。しかし、だからこそ知子さんは「いっそ、会社を辞めて旅館を立て直そうよ」と夫をけしかけた。

「夫ならできるという確信がありました。夫は「開発に没頭したいから」と、キャンピングカーで会社の近くの駐車場に寝泊まりしていたくらい、ヘンな人だった。この人なら普通はできないこともやってくるんじゃないかとピンときたんです」

夫の決断は早かった。2週間後には退職願を提出し、その2カ月後、プロジェクトの引き継ぎを終えて退職。翌日、陣屋の代表に就任。知子さんも女将として現場に入った。このとき、資金ショートまでわず半年しか残っていなかった。

顧客単価を上げるため 料理を刷新

再建の方針は明確だった。それは料理をトリガーにして顧客単価を上げる。2人が陣屋に入った当時、宿泊料金は1泊9800円だった。稼働率を高めるための苦肉の策だが、これでは利益がほぼ出ない。経営を軌道に乗せるには、1泊3万円前後

の価格設定が必要だった。資金ショート寸前で改装などの設備投資ができない状況では、料理のグレードを上げる以外、単価を高くする方法はなかった。

都心からほど近い陣屋は、お祝いの会食など食事のみの利用も多い。料理のコースも当時は1980〜6980円で出していたが、料理のグレードを高めて倍の1万2000円で販売できれば、経営再建の大きな力になる。

知子さんは、料理の刷新を目指して、「チャレンジ試食会」を始めた。料理長には、「最初は採算度外視でいいから、好きな材料を使って、好きなコースをつくってみて」と依頼。すると、減多に市場に出ない魚を買ってきて、原価は7万円に……。

「翌週もう一度試食会をおこない、今度は1万2000円に着地するよう、試食会のアイデアを落とし込む作業をしました。その翌週には新しい献立をリリース。このサイクルを3年半続けました。料理方法や盛り付けで工夫をすれば、珍しいお魚でなくても、おいしくお客様に喜んでいただけるものをつくれるはず。そう考えて試行錯誤を続けていくうちに、理想に近いものをお出しできるようにになりました」

冒頭にも紹介したように、陣屋の



宿泊施設同士が相互に連携・交換・助け合いできるしくみをIT化

- 調達・出品・注文～売上集計の手間を大幅に軽減
- 小規模旅館でも手軽に使えるしくみで、日本中の旅館の共通基盤として普及

旅館同士のたすけあいネットワーク「陣屋 EXPO」。「陣屋コネクト」のネットワークをクラウド経由で結び、過不足が発生する食材・備品・人材・集客などのリソースを旅館施設同士で交換する。

できます。無駄な待ち時間は生じないし、手で書き写すという非効率な作業もなくなりました。バックヤードの業務が楽になったぶん、お客様との接点に時間を割けるようになったのがうれしいですね」

独立系の旅館やホテルは連携で元気になる！

さまざまな改革で復活を遂げた陣

屋だが、歩みをここで止めるつもりはない。新たなステージとしていま力を入れてるのが、旅館業務支援システム「陣屋コネクト」の開発・販売だ。陣屋コネクトは、予約や接客、調理場など、旅館業務にかかわる情報をクラウドで管理できる。

「もともと自分たちのために開発したシステムで、開発当初から従業員の声聞きながら改良を重ねてきました。ただ、しだいに従業員からの要望が出なくなってきました。要望が出尽くして使いやすいシステムになったからですが、裏を返すと、いったん完成してしまい、もうそれ以上の進化は望めなくなったとも言えます。そこで新たに他の旅館にも使ってもらうことを決断。みなさんからフィードバックをもらうことで、システムや私たち自身をさらに進化させることにしました」

システムの外販を始めたのは2012年。単体の旅館やホテルは、どこもだいたい似た悩みを抱えている。陣屋コネクトは多くの旅館経営者の心をとらえ、当初4施設だった導入施設は現在300施設を超えた。

「みなさんの声は本当に参考になります。ご意見をもとに、私たちの業務のやり方を変えた部分もありますよ。たとえば『予約管理画面に○○の項目を追加してほしい』という声

をいただいで、たしかに予約段階でその情報があつたほうがいいと再認識。さっそく陣屋コネクトのバージョンアップ時に反映させました」

システムを介してつながっているのは、陣屋と導入施設だけではない。知子さんがいま取り組んでいるのは、導入施設同士を連携するネットワーク「JINYA EXPO」の構築だ。

旅館業を子どもたちの憧れの職業にしたい

旅館は地域や施設によって繁忙期が異なる。忙しいときは食材や人員、備品などのリソースが不足しがちだが、そうした情報を「JINYA EXPO」上でやりとりして融通し合えば、過剰なりソースを持たずとも繁忙期を乗り越えられる。陣屋では夏休みシーズンに長野の施設に従業員を研修として応援に出し、逆に宴会が多い秋冬は長野の施設から応援に来てもらったことがあるが、こうした相互協力を導入施設同士で簡単におこなえるようにするわけだ。

「各地に施設を持つ大手チェーンさんは、自社内で食材や人員のやりとりができます。単体の旅館やホテルも、システムを介して緩いネットワークでつながれば、大手チェーンに負けずにリソースの最適化が図れます。どこでもスタンダードなサービ

スを受けられる大手チェーンの安心感は魅力ですが、独立系には独立系の存在意義がある。この輪を広げて、業界全体の底上げにつなげたいです」

じつは知子さんには、大きな夢がもう一つある。それは、旅館業を子どもたちの憧れの職業20位以内にランクインさせること。

「女将になって9年。旅館業がこれほどまでに頭や体、心を使う仕事だ



と思いませんでした。旅館業は、若い方がもつと憧れていい仕事。そう感じてもらえるように、待遇面を含めて従業員の地位向上に努めたいです」

ちなみに陣屋を継ぐと決めたときお腹にいた娘は9歳になった。将来については、「レストランで働きたいが、女将は嫌」と言っているという。知子さんの夢が叶うのは、まだ少し先の話かもしれない。