

HOTELRES

週刊 ホテルレストラン

2023 **12 | 15 · 22** 合併号

特集 2023年 ホテル・レストラン業界の回顧録

TOP INTERVIEW

ザ・リッツ・カールトン福岡

総支配人

ラドゥ・チェルニア氏

DX旅館の正しい在り方

～テクノロジーと本社サポートにより省力化とCS向上を実現した「別所温泉 緑屋」

人手不足問題が深刻な宿泊産業。それをテクノロジーの活用で解決しようとする取り組みが盛んだ。宿泊事業において、テクノロジーの利用による省力化とCS向上の両立は、いまや大きな課題となっている。ところが、テクノロジーの利用によって顧客満足度（CS）を下げってしまう事例も出てきている。そんななか、旅館のDX化に成功して一躍有名になった「鶴巻温泉 元湯陣屋」が8月に長野県・別所温泉に開業した「別所温泉 緑屋」は、省力化とCS向上の両立に成功している。現地取材した。

取材・執筆／宿屋大学 代表 近藤寛和



別所温泉 緑屋
<https://www.midoriya-ryokan.jp/bessho/>
 所在地：〒386-1431 長野県上田市別所温泉 225
 電話：050-3091-0533
 客室：客室10室、グランピングドーム1棟
 付帯施設：ダイニング、3つの露天風呂と内湯がセットになった貸切専用風呂
 所有：株式会社陣屋コネク
 経営・運営：株式会社別所温泉緑屋

11室の高単価旅館を4人で運営

宿泊業におけるテクノロジーの活用方法には二つある。ひとつは、ローコストオペレーションによる省力化、つまりコスト削減という方向性。もう一つは、顧客満足度（CS）の向上、つまり単価アップを目指す方向性だ。

ところが、多くの宿で、前者のローコストオペレーションにしかテクノロジーを使っていない。本来は、「人がやらなくても機械ができる作業は機械に任せ、浮いた時間をCS向上に充てる」



ダイニング

プレミアムルーム（41㎡）客室数は11、洋室が4つのタイプ、グランピングが1室という構成だ

というスタンスを目指すべきだろうが、多くの場合、単なる省力化に終わっている。筆者が体験した残念な事例は、セルフチェックイン機の前で操作方法がわからずに戸惑っているのをスタッフは横目で見ているにも関わらず一切サポートしてくれなかった。こんな体験談をよく耳にする。こういう運営体制はCSや評判を下げってしまう。

別所温泉 緑屋（以下、緑屋）は、一泊二食一人2万5千円～3万円という単価。11部屋、最大29人が泊まれる宿を、たった4人（うち2人はパートスタッフ）で運営している。これまでの高級旅館は、この規模の場合、40人くらい人員を要していたゆえ、1/10の人数での運営を実現しているのだ。

また、陣屋グループは別所温泉に留まらず兵庫県湯村温泉にも3月に「湯村温泉 緑屋」（10室）を開業し、別所温泉と同じ仕組みで運営している。「ウェルカムベビーの宿」を特徴とし、こちらも27歳の社長を含めたスタッフ4名（うちパート

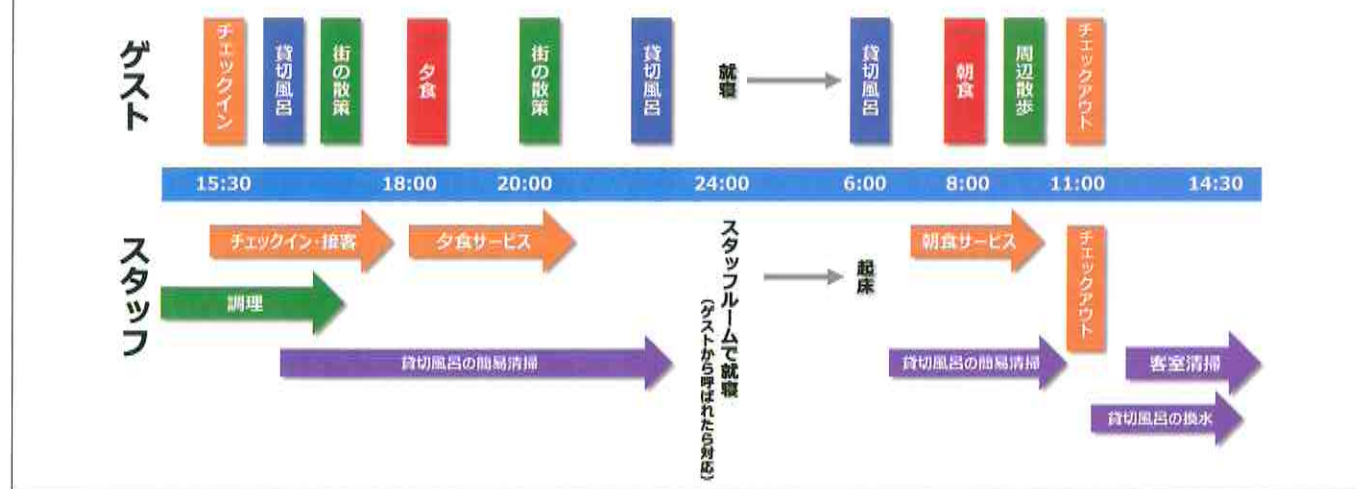
2名）でのローコストオペレーションを実現している。

テクノロジー活用具体例

緑屋は、これまでの旅館の既成概念を捨て、テクノロジーでローコストオペレーションとCS向上を実現できている。陣屋グループが目指しているのは「ICTを活用した仕組みでオペレーションをスリム化し、対面接客の時間を増やすことで顧客満足度を向上させる」であり、それを具現化している。下記に、その事例を紹介しよう。

- チェックインをゲストが自分のスマホで行なう。それをスタッフが一緒にしてくれる。と同時に、様々な案内もしてくれる。これによりゲストと最初のコミュニケーションをとることができる
- チェックインすると、スマホに「QRコード」が表示され、それがルー

別所温泉 緑屋のジャーニーマップ（一例）





代表取締役社長兼総支配人である大熊弘明氏と奥様



館内のどこからも眺めることができる庭園は、世界的庭園デザイナー石原和幸氏のプロデュース



8品提供される夕食会席。鶴巻温泉の陣屋で調理したものを冷凍・冷蔵で配送し、緑屋では加熱や盛り付けなど簡単な作業で提供される

- ムキーになる。4桁の暗証番号も表示されるため、その暗証番号さえ忘れなければ、スマホがなくても開錠できる
- チェックインすると、スマホにマイページが表示され、そこから各種サービス（料理やドリンクのモバイルオーダー、レンタル品サービス、スタッフを呼ぶ、タクシーを呼ぶなど）のリクエストができる
- 周辺情報もマイページでチェックできる
- 3つある貸切専用風呂の利用状況をリアルタイムで確認できる
- クレジットカード決済ゆえ、現金の受け渡し不要。ゆえに、レジがない。締めの作業もない。銀行に日参する必要もない
- 領収証が必要なゲストには、メールで自動送信される
- ゲストの到着、貸切風呂の出入りなど、運営上のすべての情報がインカムに流れてくる。聞き漏らした場合は再生も可能であり、かつテキストデータとして残るために後で確認できる
- 客室やパブリックスペースの温度管理、貸切風呂のお湯の温度管理などもすべてコンピュータ制御で行われる

つまり、予約からチェックイン、滞在、チェックアウト、支払いまですべてスマホで完結する。逆を言えば、スマホがないと、滞在中を楽しむことが難しくなる。予約時に「里山トラベル」とい

う陣屋が運営しているサイトに登録してマイページを作る必要があり、その作業が煩わしいと感じるゲストには不向きな宿と言えるかもしれない。

コロナ禍以降、様々なコンセプトの宿が増え、ホテルや旅館の在り方も多彩になった。そんな時代には、ゲストから選ばれるマーケティングも大事だが、それ以上に施設のコンセプトに満足されないゲストから選ばれないマーケティングも必要だ。

本社のサポート体制

ローコストオペレーションとCS向上を実現できている理由には2つある。

一つは、本社のサポート体制である。コールセンターや予約の管理、レベニューマネジメントなどは、すべて本社が一元管理している。また、半調理の料理が宿泊客の人数分宅配便で本社から送られてくるため、現場ではほとんど調理する必要がない。そのため、食材ロスもほぼ出ない。よって、宿のスタッフは、思う存分、現場オペレーションと接客に集中できるのだ。もう一つの理由は、緑屋の代表取締役社長兼総支配人であ



ドリンクなどはスマホでQRコードを読み込んでオーダーする。料金はチェックアウト時に加算されている



露天風呂と内湯がセットになった貸切専用風呂が3つ。こちらも石原和幸氏のプロデュース。風呂は毎日換水される。よって、塩素を使わず、毎日新鮮な温泉を提供できるが、これも、湯量が十分なこと、換水時間と労力をDXとマルチタスクによって捻出することで可能となっている



客室のドアの海上方法は2つ。スマホのQRコードを表示させるか、4桁の暗証番号をプッシュする



貸切風呂に入室し施設されると「使用中」のライトが点灯。ゲストが入浴後の退出時、施設解除されるとインカムに音声の流れ、簡易清掃のタイミングをスタッフは知ることができる



施設からのお知らせ

2023年10月05日



ああ app.satoyama-travel.com

チェックインするとゲストのスマホに表示されるマイページ画面。これで滞在中はすべてコントロールすることができる

る大熊弘明氏と奥様のお人柄とビジネスリテラシーだ。接客好きの大熊総支配人は、地元別所温泉出身。前身の旅館である「深緑の宿 緑屋吉右衛門」で板前として働いていた。先代の経営者が陣屋に宿経営のサポートを依頼された時分から宮崎富夫オーナーや宮崎知子社長兼女将と仕事をしてこられた。職人気質を持つ人のなかには、こうした効率化に抵抗を感じる人も多いが、「良いものを提供しても、利益を残していかなければ事業は続かない」ということを大熊ご夫妻は理解している。大熊総支配人は「とにかく昔は手待ち時間と不効率な作業が多かったけれど、いまはほとんどない」と語る。「昔は、いつ来るかわからないお客さまをぼーっと待っている『玄関さん』という仕事があったり、備品類だけを管理する『用度番』という仕事があったり、紙台帳に鉛筆で予約を書き込んだり消しゴムで消したりという非効率なやり方をやっていましたが、いまでは、そんな仕事をしなくても、効率的に、満足度を下げることなくできるようになりました」

そして宮崎オーナーや女将への思いや信頼が非常に厚い。この二人の判断だったら自分はなんでも従うという覚悟ができて

旅館を憧れの職業に

陣屋グループが目指すビジョンに「旅館を憧れの職業に」がある。大熊総支配人はこのビジョンに共感し、「この業界を、有能な人たちにも選択してもらえる業界にしたいですね」と語る。接客も思う存分でき、高単価・高利益率経営ができ、高所得を提供できれば優秀な人材が集まってくるだろう。

日本の宿泊業界には、小規模の宿が個別に経営・運営をしていることによって、多くの宿が人手不足や資金不足で厳しい状況に陥っている。所有・経営と運営を分け、チェーンオペレーションをすることで、運営に専念したい人が、運営や接客に時間をさけるようになれば、経営会社も運営を担う人も、お客さまも「三方良し」の宿経営が実現できるのではないだろうか。既成概念を一度クリティカルに再考し、テクノロジーを活用して経営や運営の在り方を見直すこと、経営を担う人と運営を担う人を分け、それぞれが得意分野で実力を発揮できるビジネススキームを整備することで、宿泊業を再度憧れの仕事にすることができるのではないだろうか。