

## エンジニアが老舗旅館とトトロの木を救う

旅館再生物語から生まれた新しいビジネス

次ページ▶

山崎 大祐 : マザーハウス 副社長  著者フォロー

2014/12/17 6:00

 シェア 0

 ツイート

 一覧

 B! 0



 コメント 0

 印刷

 A A

モノがあふれている社会で、売り手はいかにしてモノを売るか。そして、モノに囲まれている私たち買い手が、モノを買う理由とは何なのか。マザーハウス副社長の山崎大祐が、これからの時代の「モノの買い方、売り方」を考えていく。



宮崎富夫さんをお呼びしたマザーハウスカレッジの様子。旅館業界についても熱い議論が行われた

「私には選択肢がなかったのです。ホンダの給与では、実家の旅館の借金は返せない。旅館経営の経験なんてまったくなかったのですが、後を継ぐしかありませんでした」

鶴巻温泉の老舗旅館・**元湯陣屋**を経営する陣屋代表取締役社長、宮崎富夫さんは言います。経営難で身売り寸前まで行った老舗旅館を、まったくの異業種から来た経営者が立て直し、そしてその改革が業界全体に広がっていく。

今回、ご紹介する話は、そんなビジネス小説のようなお話です。そしてこれは、以前この連載でもご紹介した「**日本の伝統工芸を改革するイギリス金融マン**」同様、コンサパティブな業界こそ、業界未経験でバッググラウンドの異なる、いわゆる「異端」が活躍する可能性を示すものでもあります。

### 廃業寸前の老舗旅館を立て直した

今回、ご紹介する老舗旅館・元湯陣屋を聞いたことがあるという方もいるかもしれません。この元湯陣屋は、映画監督の宮崎駿さんの親戚が経営していたため、宮崎駿さんが幼少期によく遊んだ庭があり、作品作りにも影響を与えたと言われています。実際、その庭にはトトロのモチーフになったとされる「トトロの木」もあるのです。

▶ 次ページ パソコンを使える人が1人しかいなかった

## エンジニアが老舗旅館とトトロの木を救う

旅館再生物語から生まれた新しいビジネス

◀ 前ページ 次ページ ▶

山崎 大祐: マザーハウス 副社長 [著者フォロー](#)

2014/12/17 6:00

[シェア](#) 0 [ツイート](#) [一覧](#) [B!](#) 0 [コメント](#) 0 [印刷](#) [A](#) [A](#)

また、将棋や囲碁が好きな人なら、数々のタイトル戦が行われることや将棋の世界で有名な「陣屋事件」の舞台になった旅館としてご存じだと思います。しかしそんな老舗旅館も、数年前には経営難にあえぎ、いつ倒産してもおかしくない状況にありました。



籠巻温泉にある老舗旅館、元湯陣屋。1万坪の広さの庭があり、一步入ると別世界が広がっている

「ホンダを辞める1カ月前まで、辞めるつもりはありませんでした。しかし母から旅館が大赤字で、このままでは倒産せざるをえないと聞きました。他人に任せるのか、自分でやるのか。自分の2歳になる息子も借金を背負ってしまうことや、自分が生まれ育ってきた陣屋旅館に対する思いもあって、自分でできる限りやってみて倒産したほうが良いという思いになりました。

それに旅館を売るうにも、大手を含めてどこも取り合ってくれず、唯一買ってくれた会社も、買い値がたった1万円。私にはホンダに残るといふ選択肢はなく、元湯陣屋の経営を何とかしなくては行けないという状況になったのです」

後を継ぐというよりも、倒産寸前の旅館を立て直さざるをえない、そんな最悪の状況で旅館を引き継ぐことになった宮崎さん。しかしながら、そこからわずか5年で元湯陣屋の経営を立て直し、売上を2.9億円から4.3億円へ拡大、そして利益が出る体質に変えたのです。

それだけでなく、旅館業界では異色とも言える、毎週2日の休館日を設定することで、高い従業員満足を得ることができるまでなっています。

しかし宮崎さんは、前職のホンダでは燃料電池の開発に長く従事していたエンジニアであったため、経営の経験はもちろん、旅館業界での経験もありません。普通に考えれば、そのような人が5年という期間で経営の立て直しをおこなうのは難しいように見えます。

そこにはまったくの異業種から来たこと、そして逆に業界知識がなく、まさらな視点で旅館業界が持つ問題点と向き合えたことがありました。

「最初、元湯陣屋に来た時に、パソコンを使える人が1人しかいないことに驚きました。とにかくすべてアナログになっていて、お客様の情報共有なども広い敷地内をスタッフが走って行われていたのです。実際にお客様からのクレームを分析してみると、ほとんど情報共有が原因。それを見て、とにかく情報共有を効率化して、お客様情報のコミュニケーションに時間をもっと割き、その情報をきちんとスタッフで共有できるように、システムを導入しようと決めたのです」

◀ 次ページ [Face to Faceのコミュニケーションをどうする？](#)

## エンジニアが老舗旅館とトトロの木を救う

旅館再生物語から生まれた新しいビジネス

◀ 前ページ ▶ 次ページ ▶

山崎 大祐：マザーハウス 副社長 [著者フォロー](#)

2014/12/17 6:00

[シェア](#) 0 [ツイート](#) [閲覧](#) [B!](#) 0 [コメント](#) 0 [印刷](#) [A](#) [A](#)

ITやシステムによる効率化は、研究所にいた宮崎さんにとっては当たり前のことでも、老舗旅館である元湯陣屋にとっては当たり前のことではありませんでした。それどころか、旅館業界全体にとってもシステムによる効率化の考えは遅れており、宮崎さんが旅館の運営に適したシステムを探しても、最適なシステムは見つからなかったのです。

「ホンダで学んだことのひとつに、『松明は自分の手で』というのがあります。適切なシステムがないなら、自分たちで作るしかない、システムエンジニアを1人雇って自社で開発し始めました。そのシステムで、旅館内の情報共有からお客様情報、経営管理まですべてできるようにしていただきました」



旅館内のどこにいても、どのスタッフも最新の情報にアクセスすることができる。スタッフとお客様がどのような話をしたのかも、システムを通して全スタッフに伝えられるため、コミュニケーションが広がった

### 理念とコンテンツ、それを支えるシステム

しかしながら、システムなどのツールによるコミュニケーションが拡大すると、逆にFace to Faceのコミュニケーション量が減ってしまい、理念や目的意識の共有が進まなくなる恐れがあります。ましてや、経営状態の厳しい旅館であれば、スタッフのモチベーションは低下しており、その理念や目的意識の共有の必要性はさらに高かったはずで。そこで、宮崎さんはツールとしてのシステム導入を進める一方で、そのほかにもいくつかのアクションを進めていったのです。

「パートさんも含めて、利益を含めた経営状況を見せるようにしました。もちろん、それで大変なことになったぞ、と辞めたスタッフもいましたが、スタッフの旅館に対するオーナーシップは上がったと思います。

それだけでなく、システム導入で効率化し、お客様に対する時間を増やすことの意味だったり、旅館が目指す将来像だったり、直接語る機会を増やしました。その語る方法も、システムを通して伝えるだけでなく、直接会って話すことにも時間を費やしてきました。今では、パートさんも含めた全ての従業員と、年2回、直接個別面談をするようにしています」

システムは効率化を進めてはくれますが、その目的を教えてくれるわけではありません。理念やゴールを伝えるという点では、Face to Faceの直接のコミュニケーションに勝るものではありません。宮崎さんはシステム化を進める一方で、直接スタッフに対して旅館が目指すべき方向性を示していったのです。

経営という観点では、同じゴールに対する意識＝「夢や理念」を共有しながら、そのゴールに対しての効率性を上げていくためのオペレーションや仕組みを構築していくことが重要なのです。

さらに、宮崎さんは新しいビジネスコンテンツを通して、旅館の目指すべき価値を共有していきました。

「効率化だけでなく、新しく核となる事業としてプライダル事業を始めました。結婚式は一生に1回の大事な人生の機会。そこにスタッフがかかわるわけですから、スタッフは旅館全体の質を上げる意識を持つようになります。もちろん、都心から近く、周りに温泉街がないというデメリットを逆にどう生かすかという点からも、このプライダル事業は会社の経営状況を変える大きなきっかけになりました」

▶ 次ページ 自社開発システムの外販を始めた



## エンジニアが老舗旅館とトトロの木を救う

旅館再生物語から生まれた新しいビジネス

◀ 前ページ 次ページ ▶

山崎 大祐: マザーハウス 副社長 [著者フォロー](#)

2014/12/17 6:00

[シェア](#) 0 [ツイート](#) [一覧](#) [B! 0](#) [コメント](#) 0 [印刷](#) [A](#) [A](#)

ビジネスは「理念や目標、価値の共有」と「価値を体現するビジネスコンテンツ」、そして「価値を効率よく作り出すシステム」が組み合わせると強くなります。元湯陣屋の経営改革では、この3つの点が直線でつながったことから、5年という限られた期間で売上が大幅に拡大し、利益構造が改善したのでしょう。



結婚式の披露宴で使うバンケットルーム。もともとはレストランだった部分を改装した

### 業界全体に外販という新しいビジネスモデル

宮崎さんは次に、この一連の改革プロセスで生み出した最も大きな成果物である自社開発システムを外販し始めました。宮崎さんが最初にシステムを導入しようとした際に、最適なシステムがなかったという旅館業界の現実をマーケットチャンスととらえ、新しく**陣屋コネクト**というシステム会社を設立したのです。

「旅館業界には、思いはあるけど、仕組みがないという会社はたくさんあります。そういった問題意識がある人たちと一緒によくなるという思いで、陣屋コネクトを設立しました。

全国に取引先があり、オフィス兼用のキャンピングカーを自ら運転して回っています。システム導入などで何日間か滞在することもあるのですが、旅館の大事なリソースであるお部屋に、滞在してしまうと迷惑もかかってしまうためです。そして何よりも、キャンピングカーで行くことで本気度が伝わりますね」

また宮崎さんは、システム導入という点ではノウハウを渡す立場である一方で、現場を訪れることで逆に学ぶことも大きいと言います。

「もともと旅館業界の経験がない私にとっては、逆に勉強させてもらうことも多いのです。そこで勉強させてもらったことをまた元湯陣屋に導入して、さらにサービスの質を改善することができる。そして改善したサービスの質をもとに、さらによいシステムを作るという好循環を生むことができます。

その意味では元湯陣屋は研究所のようなところでもありますね。システムの作り手である私たちが、旅館を運営しているというのは、お客様であるパートナーの旅館やホテルにとってもいいことだと思います」

▶ 次ページ 異端だから、新しい価値を生み出せる



## エンジニアが老舗旅館とトトロの木を救う

### 旅館再生物語から生まれた新しいビジネス

[◀ 前ページ](#)山崎 大祐: マザーハウス 副社長 [著者フォロー](#)

2014/12/17 6:00

[シェア 0](#) [ツイート](#) [一覧](#) [BI 0](#) [コメント 0](#) [印刷](#) [A](#) [A](#)

そのような価値循環が起こっている結果、陣屋コネクトは設立2年にして、110を超える取引先のホテル・旅館に導入されるまでに至っています。経営難に陥った実家の旅館を再生させ、その改革システムを業界全体に提供することで、新しいビジネスを生み出すという新しいビジネスモデルなのです。



キャンピングカーで各地を回って、宮崎さん自身がシステムの営業や導入支援を行っている

### 業界を知らないからこそできることがある

システム導入を中心とした老舗旅館の再生から、旅館業界全体の課題を捉えたシステム外販とビジネスの拡大に至るまでの一連の成功プロセスのカギは、宮崎さんの、エンジニアから旅館経営へ、という特殊なキャリアシフトにあります。

旅館は「おもてなし」や「非日常の緩やかな時間の流れ」など、合理的で効率的な世界とは対極にあるアナログ的な価値を提供しています。このような価値を提供している旅館にあって、オペレーションが効率的であるからこそ、お客様との時間の共有などのアナログ価値が増すという思考を持つのは簡単ではありません。

だからこそ、そこを橋渡しすることができたのが、まったく異なる業界から来た宮崎さんだったと考えられます。宮崎さんが元湯陣屋に参画する前、ホンダで燃料電池の開発に従事していた際の仕事のゴールは、達成する夢に対していかに合理的で効率的な技術を作るかということにあったはずで、ここで培われた合理的、効率的思考が、旅館の提供すべき価値と結びついたことで、新しい価値が生み出されたのです。

日本では、人材はITや金融、商社、メディアなど、一部の業界に集中しているように見えます。特に歴史が長く、売上規模が縮小しているような保守的な業界では、業界外からの新しい人材の流入が起こりにくくなっています。逆にだからこそ、そのような業界ではちょっとしたきっかけが新しい価値になる可能性があり、まったくの異端が活躍できるチャンスがあるのです。

#### 【お知らせ】

マザーハウスでは本連載のテーマに合わせてマザーハウスカレッジという、みなさんと議論する場を設けています。詳しくは[こちら](#)をご参照ください。

→ [山崎 大祐さんの最新公開記事をメールで受け取る \(著者フォロー\)](#)