

# 月刊 ホテル旅館

HOTEL RYOKAN  
MANAGEMENT

3  
2015  
March

[提携誌] Cornell Hospitality Quarterly

特集

## ホテル・旅館の 最新「IT」戦略

情報技術を駆使して効率運営と集客増を実現!



旅館のIT活用事例

# 竹と茶香の宿 旅館樋口

島根県・有福温泉

陣屋コネクトの導入で  
リピーター情報を管理。  
温泉地で共同HPも立ち上げ



「竹と茶香の宿 旅館樋口」は、山あいの鄙びた温泉地、有福温泉に位置する。竹や畳、珪藻土壁を用いた客室は18室すべてが異なるデザイン。

島根県江津市に位置する有福温泉。

広島からは車で約1時間30分の山峡の地に位置する同温泉は、650年頃に開湯したとされる歴史ある温泉地だ。現在営業する旅館は5軒

と、決して大きな温泉地ではないものの、石段が入り組んだ町並みは「山陰の伊香保」とも称され、都会の喧騒から離れた鄙びた雰囲気味わえる。また、小さな温泉地ながら、昭和初期に建てられたタイル貼りのレトロな「御前湯」をはじめ、3軒の共同浴場があり、湯巡りを楽しめるのも特徴だ。

その有福温泉で施設改装やIT技術を駆使して人気旅館となっ

るのが、「竹と茶香の宿 旅館樋口」(18室・42名収容)だ。まずはここ数年の同館の歴史を振り返ってみたい。

旅館樋口が開業したのは1897年。かつては湯治場として栄えた有福温泉だが、やがて花街が形成され、1960年から70年代には年間30万人を集客する温泉地へと発展していった。そうした流れに乗り、同館も有福観光ホテル樋口として、団体旅行の受け入れを主体とする旅館へと増改築を繰り返していたという。しかし、90年代になると有福温泉の入込客数は年間10万人にまで減少。同館も経営が立ち行かない状況に陥っ

てしまった。経営危機の最中、2003年に専務として実家に戻り、旅館経営に参画したのが現・代表取締役の樋口忠成氏だ。

「体力のない小規模旅館ですので、経営の立て直しにはとにかくスピードが必要でした。社長の意思決定も待ってられないような状況でしたので、すぐに私が社長に就き、団体客から個人客をターゲットにした旅館へと方針転換をしました」(樋口氏)

04年には露天風呂付き客室を2室新設。翌年には露天風呂付き客室を3室新設するなど、個人客に向けた設備投資をスタート。当時はイン

ターネットが浸透し出した頃で、宿泊予約サイトの活用とともに、個人客の集客に少しずつ手応えを感じていったという。06年には約1億6000万円を投じて全館リニューアルを行ない、27室・110名収容の旅館から、20室・45名収容の高級旅館へと転換(現在はうち15室が露天風呂付き客室)。自然素材を用いた客室は全室が異なるデザインで、客室インテリアや調度品にこだわった現在のスタイルを確立した。この改装を機に、館名を現名称へと変更するとともに、リアルエージェントとの契約を終了させた。

「全館リニューアルでは、半数の客室を2名客専用ルームに改めました。かつては1室に3〜4名を詰め



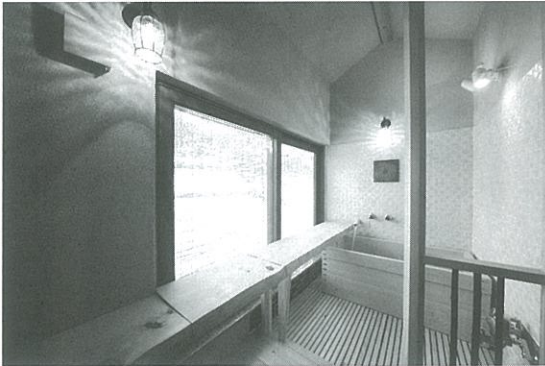
込んで1室売上げを高めていました  
が、これを一切止めたのです。客室  
に加え、料理も地域色を出すなど個  
人客向けに刷新し、1名あたりの宿  
泊単価を高めて売上げを確保する  
経営方針への切り替えを図る。この  
方針を徹底させるためにも、エージ  
ェントとはきつぱりと手を切りまし  
た」

と樋口氏は語る。そこには、田舎  
の温泉地で、エージェントに団体を  
送客してもらえそうな立地ではな  
いという考えもあったとのことだが、  
退路を断った決断が同館の改革を加  
速させた。

新たに集客の柱となったのは、イ

ンターネットマーケティングだ。ネ  
ットエージェントや自社ホームページ  
（HP）を活用して個人客を集客  
していくのだが、全面改装時に旅館  
の個性を際立たせたこと。また、独  
自の空気を自社HPなどで伝えた  
ことで、順調に個人客の集客が進ん  
でいった。

一方、高単価化を果たしたことで  
課題となったのが接客サービスの品  
質。樋口氏が旅館経営に携わった当  
時は、詰め込み方式で客室を稼働さ  
せていたため、片付けを優先したオ  
ペレーションだった。改装後は、接  
客スタッフの人数を増やし、宿泊客  
とスタッフの会話の機会を増やすな



上上/10畳和室+ベッドルーム+ウッドテラスで構成する客室「天神」。ウッドテラスには、石州瓦檜露天風呂と足湯を備える。上/6カ所と豊富な貸切露天風呂を設ける。3カ所の共同浴場と合わせて、湯巡りを楽しむことができる。

ど、より接客対応を重視したオペレ  
ーションへと進化した。ただ、個人  
客が主体になると、客室ごとに料理  
内容や宿泊プランが異なり、個別に  
対応すべき事柄が増していく。そこ  
で、07年に社内情報システムを整備  
し、メールリングリストで情報を共有  
するなどの改革を行なった。

ただし、メールリングリストの活用  
では、メール閲覧が特定のパソコン  
に限られて情報伝達がスピーディーで  
なかったり、特定の部門間でのみ情  
報共有が行なわれるといった課題が  
生じていた。顧客情報を管理する個  
人台帳など紙ベースの資料も併用さ  
れており、顧客情報をきちんと活用  
されていなかったことも問題となっ  
ていた。

「06年からの3年間でリピーターが  
増え始め、現在、リピーターのデー  
タは約3000人分を蓄積していま  
す。この顧客情報を部門間の枠を外  
してシームレスに社内でも共有するこ  
と。そして、どこにいても即座に社  
内情報にアクセスできるシステムを  
導入したいと考え、2年前から『陣  
屋コネクト』の導入を検討し始めま  
した」

と樋口氏は話す。

## 陣屋コネクト導入に際して 教育研修と絡め意識改革を促す

陣屋コネクトは、神奈川県・鶴巻  
温泉の旅館「元湯陣屋」の代表取締  
役員崎富夫氏が開発したクラウド  
型ホテルシステム。予約情報や顧客  
情報、会計処理、勤怠管理、社内  
SNSまで、旅館経営に必要なデー  
タを一元管理するシステムだ。クラ  
ウドシステムなので、インターネット  
ト環境があればパソコンだけでなく、  
タブレットやスマートフォンなどの  
端末からもリアルタイムにアクセ  
スできる（詳しくは本誌2014年3月  
号参照）。

陣屋コネクト導入にあたっては、  
宮崎氏が旅館樋口を訪問し、調理部  
などを含めた全スタッフに向けて陣  
屋コネクトの使い方説明はもちろん、  
IT化の利点や意義といった啓  
蒙活動を行なった。これは、単にシ  
ステムを導入しただけでは課題の解  
消にならず、全スタッフがきちんと  
使いこなせてこそ真のIT化が図れ  
るといふ狙いからだ。さらに、陣屋  
コネクトの説明に教育研修も絡める  
ことで、旅館のめざす方向性とそ  
れに向けたシステム活用の意義などを



伝えられる、と樋口氏。陣屋コネク  
トの導入を機にスタッフの意識向上  
を図ると同時に、各自がいかに陣屋  
コネクトを応用的に使いこなすかと  
いう次のステップへとつなげようと  
いう狙いだ。

現在、同館ではスタッフ以外に仕  
入れ業者なども社内SNSに参加し  
てもらい情報を共有。調理部の原価  
や仕入れ状況などをリアルタイムで  
情報共有することで、余計な在庫を  
抱えずに商品発注が可能になった他、  
急な発注が発生した際にも対応が可  
能となっている。

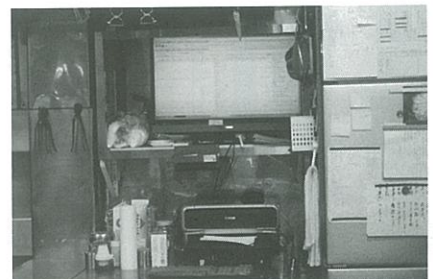
陣屋コネクト導入の成果として、  
樋口氏は数字には表れないオペレー  
ション体制の見直しが図られた、と  
言う。たとえば、これまでは情報を  
伝えたとか聞いていないといった人  
のミスが少なからず発生していたの

有福観光代表取締役  
樋口忠成氏



だが、社内SNSでの情報共有を徹  
底することで、通達ミスや確認ミス  
は大幅に減少。宿泊単価や原価など  
の営業数字も共有することで、スタ  
ッフのコストに対する意識も大きく  
向上した。また、リアルタイム処理  
が可能となったことで、樋口氏自身  
もスタッフをその場でほめたり、こ  
れまでは月末に行なっていた給与査  
定などもその日ごとの評価が可能に  
なった。

もうひとつ、大きな成果として  
挙げられるのがマーケティングツ  
ールとしての活用だ。高単価個人客へ  
とターゲットを絞り込んだ同館だが、  
リピーターが増えるにつれて、より  
ターゲットを絞る方策を採っている。  
「極端な話ですが、旅館樋口の空気  
感が好きな方にしか利用していただ  
かなくて結構だと考えています。客  
数は減るかもしれないですが、あ  
る程度客層が統一されないと、接客  
サービスは向上していかないと考え  
るからです。客層を絞り込む一環と  
して、ネットエージェントや旅行関  
連のムックなどに出稿していた広告  
を止め、2回以上ご宿泊いただいた  
リピーターのみダイレクトメール  
(DM)を送る形に切り替えました。



陣屋コネクトの導入後は、厨房にもパソコンを  
設置。オプション料理の有無や記念日などの顧  
客データの共有、仕入れ業者とのリアルタイム  
データの共有を行なっている。

これにより、広告費は前年比23%減  
を達成しています」(樋口氏)

陣屋コネクトの導入により顧客  
情報を管理し、約3000人のリピ  
ーターに年間3〜4通のDMを発送。  
リピーターだけあって集客効果も不  
特定多数に向けた広告よりも高かつ  
たという。広告出稿を控えたことで  
300万円を削減。DM費用が12  
0万円ほどかかったが、結果的に前  
年よりも180万円の広告費削減を  
達成した。

また、顧客アンケートも陣屋コネ  
クトの導入でよりマーケティング精  
度が高まったという。アンケートの  
質問項目は15〜20問程度を用意し  
ているが、顧客データの管理が可能  
になったことで、年齢や発地などの  
基本的な質問項目を設定する必要



旅行雑誌を読んでいるかのようなページレイ  
アウトで、女性客への訴求力を高める自社ホーム  
ページ。

がなくなり、客室のインテリアや館  
内の空気感など、同館の独自性に関  
する質問項目を中心とした内容が可  
能となった。

「リピーター利用していただいたお客  
さまは、当館のどういった点を気に  
入られたのか。われわれがもっとも  
知りたい部分はそこで、リピーターし  
た理由を知れば、よりリピーターの  
要望や好みに応じた旅館づくりが進  
められます。私自身は、やせがまん  
マーケティングと呼んでいます。が、  
客数を絞ってでもリピーターをさら  
にへビーユーザーにつなげることで、  
同じような感性を持ったお客さまに  
は絶対的な訴求力を有する旅館へと  
成長できると思うのです」(樋口氏)  
同館では高級グラスの使用を求め  
るリピーターに対して、利用の度に



客室に用意しておくなど、顧客ごとの希望に応じたサービスを実践。満足度を高めることで、さらなるリピート利用へとつなげている。

## 地域で共同事業会社を設立。ITツールを通じて連携を強化

樋口氏は、有福温泉の地域活性化にも注力している。08年に有福温泉旅館組合の役員改選があり、70歳代の旅館経営者が中心だったものが40歳代の旅館経営者に代替わりとなった。それを機に、「小川屋旅館」「三階旅館」の各経営者と樋口氏が中心となって有福振興(株)を設立。民間資本を導入して、1億7000万円の共同事業を開始した。その一環として開設したのが「旅館ぬしや」を加



旅館樋口に隣接して設けた「有福Cafe」。カフェ機能に加えて、貸切露天風呂6ヵ所も増設。宿泊施設として別邸「天照」(1室)も備える。

えた有福温泉の旅館4軒の空室を一括検索できる共同HPだ。

「当時は有福温泉への入込数が減少し続ける中で、各経営者が危機感を持っていました。有福温泉は小さな温泉地で、旅館の客室すべてを足しても50室程度の規模です。さらに、半径50m圏内に旅館や3つの外湯が集中している立地。有福温泉という町自体を共同で売ること、活性化を図ろうという狙いがありました」

と樋口氏は言う。町のPRの手法として手掛けたのが共同HPというわけだ。さらに同年、樋口氏は旅館樋口に隣接する形でカフェ「有福Cafe」を新設した。ケーキやパンも自家製にこだわった本格的なカフェの登場で、女性客をはじめとした



有福Cafeでは自家製パンの他、島根産の米や野菜、ブランド和牛を使った料理を提供。写真は石見牛のステーキをメインにしたプチコース(2080円)。

個人客に外湯めぐり以外の新たな滞在法を提案したのである。

以降、地域活性化に理解を示した江津市の協力で、温泉街中心部の空き家を石見神楽の演芸場に改装。今年2月には、旅館樋口が朝食会場を改装したのだが、これも地域活性化に向けて活用していく考えだ。

「小規模の旅館にとって、朝食を準備するためだけに早朝からスタッフを使うことは、労力、コストなどの面で大きな負担になります。他の旅館のお客さまにも朝食会場として使ってもらうことで、各旅館の負担を軽減したい」

と樋口氏。これまで同館では旅館内の会場で和朝食を、洋朝食は有福Cafeで提供していたが、これを1会場に集約して労働効率を高める。なお、同館ではマルチオペレーションを採用しており、各スタッフは予約業務から接客サービス、有福Cafeでのサービスを担当可能(清掃のみ業務委託)。繁忙状況によって人材を各部門に移動させるなど、労働効率を高めることができるマルチオペレーションだが、陣屋コネクトでリアルタイム情報を共有できることが、スタッフ配置の精度を高め、

## ●竹と茶香の宿 旅館樋口 概要

住所：島根県江津市有福温泉町695  
電話：0855-56-2111  
開業：1897年  
延床面積：約1900㎡  
客室数：18室(42名収容)  
主な付帯施設：有福Cafe、男女大浴場、貸切露天風呂6ヵ所、朝食会場など

スタッフが移動後に改めて情報を確認する手間を省いてくれるため、よ

り労働効率が高まるのだらう。

将来的には、地域通貨を発行し、各旅館で生産管理の連携を果たすなど、温泉地をひとつの大きな旅館として捉えて連携を深めていきたい、と話す樋口氏。その基盤となるのが、共同事業会社である有福振興で、サービスを情報システムで統合し、ゆくゆくはホールディングカンパニー化をめざしている。各旅館が個性を生かして集客を進めると同時に、温泉街の魅力を高めていく。その連携を支えるのが共同HPやSNSなどのITツールとなる。鄙びた小さな温泉地は、ITツールを活用し大きく生まれ変わろうとしている。