



BUSINESS SUMMIT

月刊

ビジネスサミット

中小企業を元気にする

2016
July

7

[特集]

売れる仕組みづくり

[巻頭インタビュー]

三井 逸友

嘉悦大学教授



鶴巻温泉街にある元湯陣屋旅館。宮崎駿氏が居住していたこともあり、庭園内には、映画「となりのトトロ」のモチーフとなった「トトロの木」もある

都心から一時間圏内と極めて立地条件のよい鶴巻温泉街（神奈川県秦野市）。だが、そのアクセスのよさが逆にあだとなり、現在ではかつての賑わいは見当たらない。周囲はマンションの立ち並ぶ住宅街となり、17軒あった旅館もいま残るのは3軒

のみ。そんななかで、老舗旅館として凜とした姿をいまなお誇るのが「元湯陣屋」だ。一時期は経営難に陥り、倒産も目前という状況にあった老舗旅館がいかんして再建し、新たな姿として生まれ変わったのか。創業者から数えて四代目となる社

長・宮崎富夫氏に話を聞いた。

老舗名旅館の内情は 倒産寸前だった

宮崎家と元湯陣屋との関係は現在社長を務める宮崎富夫氏の祖父の代までさかのぼる。鎌倉幕府四天王のひとりである和田義盛公の陣地跡地。そこに三井財閥が建てた旅館を戦時中に祖父が購入したのがはじまりだ。囲碁・将棋をこよなく愛した祖父は明治天皇宿泊の際に黒田藩主が大磯に建てたものを移築した部屋「松風の間」を、対局の場に提供。昭和のはじめからタイトル戦は300戦以上行われ、現在でも王座を争う場として名を知られるまでになっている。

元湯陣屋旅館は、2018年に創業100周年を迎える老舗旅館だ。だが、宮崎氏が旅館を継いだ時には、内情は火の車だった。10年間赤字続きで、銀行からの借入金10億円にのぼっていた。旅館を継ぐ気がなかった宮崎氏は本田技術研究所に勤めており、その事実を知ったのは、父親が他界し、旅館を

継ぐかどうかの問題が発生した2009年のことだった。

父親は旅館とは別に、製造業の経営にも携わっており、当時、陣屋の赤字はそこから補填されていた。しかし、父親の死後すぐにリーマンショックが起こり、補填も当てにできなくなった。陣屋を継ぐならマイナスからのスタートになる。母親は猛反対し、陣屋の売却を提案した。だが、宮崎氏は「他人に任せてうまくいかなかったら一生悔やむことになる。それは嫌だ」と思い、四代目を継ぐことを決意する。「だめだったらトラックの運転手でも何でもすればいい」と明るく語る妻の言葉が宮崎氏の背中を押した。

二つの基本方針が 建て直しの中心に

2009年10月に代表取締役社長に就任した宮崎氏は、2カ月間を現状把握とホテル経営の勉強に費やした。その結果、目指す方向を「高単価路線にし」「情報をオープンにして共有化する」と定めた。そして従業員

後継者がゆく!

陣屋
宮崎富夫 Tomio Miyazaki

高価格路線に切り替え、売り上げ1.5倍 赤字続きの老舗旅館 華麗なる復活

Profile

宮崎富夫 (みやざき・とみお)
陣屋代表取締役社長

1977年生まれ。慶應義塾大学大学院理工学部修士課程修了後、本田技術研究所に入社。同社で8年間エンジニアとして勤務したのち、2009年、31歳の時に陣屋の代表取締役社長に就任する。2012年、陣屋コネクを設立。叔父は映画監督の宮崎駿氏。



陣屋代表取締役社長 宮崎富夫氏
未経験で旅館を継いだため、社長に就任当初は自らホテルの専門学校に通った経験もある。「ホテルで常識とか正しいとかされているものを、旅館に落とし込んでいったんです」



調理場に設置された巨大なモニターには、現在の状況などが細かく表示されている



バックヤードに用意されたパソコン。出退勤の記録などもここで付けられる

を意識せずに経営されている。悪く言えばどんぶり勘定と言っている。それが原価を意識することにより変わっていく。自分の提供するサービスの価値、価格がわかってくるからだ。もちろん当初は抵抗もあった。パソコンに慣れない従業員の中には、システムを使うことを嫌がる人もいた。だが、出退勤の記録をシステムで行うことにより、自然とシステムを利用する体制は整っていった。高価格路線と情報の共有化という2つの方針は功を奏し、宮崎氏の就任後2年目には黒字化に成功。就任前3億円を割っていた年商は現在、4億5000万円に回復している。と同時に、同社のシステムを提供する「陣屋コネクト」というサービスにも注目が集まりだした。端末を問わず利用でき、かつ旅館業に特化した「陣屋コネクト」は旅館を経営する者にとっては強力な戦力となる。しかも旅館再建の実績があるのだから、なおさらだ。実際「陣屋コネクト」の売り上げは今年で1億円。毎年の成長率は40〜50パーセン

Company Profile

株式会社 陣屋
創業 1918年(大正7年)
資本金 4140万円
住所 神奈川県秦野市鶴巻北2-8-24
TEL 0463-77-1300(代表)
http://www.jinya-inn.com/

と急成長している。ただ、宮崎氏はビジネスを「陣屋コネクト」にシフトしようとは考えていない。「旅館とシステムは車の両輪。システムが良くても現場が使えなければ意味がない。旅館で実際に使えているところを陣屋で見せていく」(宮崎氏)。現在、「陣屋コネクト」を利用している旅館はホテルも含め180軒。今後は旅館だけでなく、旅館に関わる税理士や社労士なども連携したシステム作りと、サポートの充実を目指している。ゆくゆくは海外への展開も視野に入れている。伝統と格式を重んじつつ、旅館とITとを融合させる宮崎氏の試みは、いま確実に新しい風となっ



全員を集め、まず現状をすべて明らかにした。陣屋の厳しい実情を知らなかった従業員の多くは驚いたという。だが、そのことが「だからこそ変えていかな

ければいけない」というモチベーションにつながった。この時に「物語に、息吹を。」というテーマも決められ、2つの方針とともに現在まで続いている。

就任以前、集客力を上げるために旅館では「安売り」を行っていた。宿泊料1万5000円のところ、空き室に限っては9800円で提供していたのだ。宮崎氏はまずこれをやめた。稼働を維持するのではなく、低稼働でも単価を上げる。量ではなく質を重視し、クオリティを上げていく。たとえ代金が上がっても、よりよいサービスを提供すれば、顧客は満足感を得る。「松風の間」を客室として提供し、料理も料亭並みのものを用意する。宿泊の少ない月、火、水曜日を休館日にする。プライダルにも力を入れていく。すべてはサービス向上のためだ。価格を下げるのではなく、価格にあったサービスを生み出していく。結果、単価は上がり、現在は1泊の平均単価が3万5000円にまでなった。また、同時に経験則に基づく経営をやめ、データを重視した「原価を意識する」経営にシフトした。そのためにセールスフォース・ドットコム社のプラットフォームを利用した旅館システムを開発し、従業員全員を

社内SNSに参加させた。これにより、顧客情報、予約状況、お客様の意見、原価等の様々な情報が従業員の間で共有できるようになった。これがのちに「陣屋コネクト」というビジネスにつながっていく。「システムを売ろうなんて考えていなかったんですよ」と宮崎氏が語る通り、当初システムは社内の効率化を目指すために利用されていたものだった。例えば何かを連絡する際に「聞いていない人」が出てくると問題が発生してしまう恐れがある。しかし、SNS上で読んだかどうかのチェックをすれば、それが避けられる。従業員には毎日読むことを義務付け、連絡事項のみの会議は一切なくした。従業員の意識改革にもシステムは役立った。誰にでもデータが見られるため、情報を共有しようという意識が高まる。また、各自が「原価」を意識するようにもなる。旅館業の多くは原価

旅館業の希望となる「陣屋コネクト」の誕生

「システムを売ろうなんて考えていなかったんですよ」と宮崎氏が語る通り、当初システムは社内の効率化を目指すために利用されていたものだった。

例えば何かを連絡する際に「聞いていない人」が出てくると問題が発生してしまう恐れがある。しかし、SNS上で読んだかどうかのチェックをすれば、それが避けられる。従業員には毎日読むことを義務付け、連絡事項のみの会議は一切なくした。

従業員の意識改革にもシステムは役立った。誰にでもデータが見られるため、情報を共有しようという意識が高まる。また、各自が「原価」を意識するようにもなる。旅館業の多くは原価