

SNOW BUSINESS

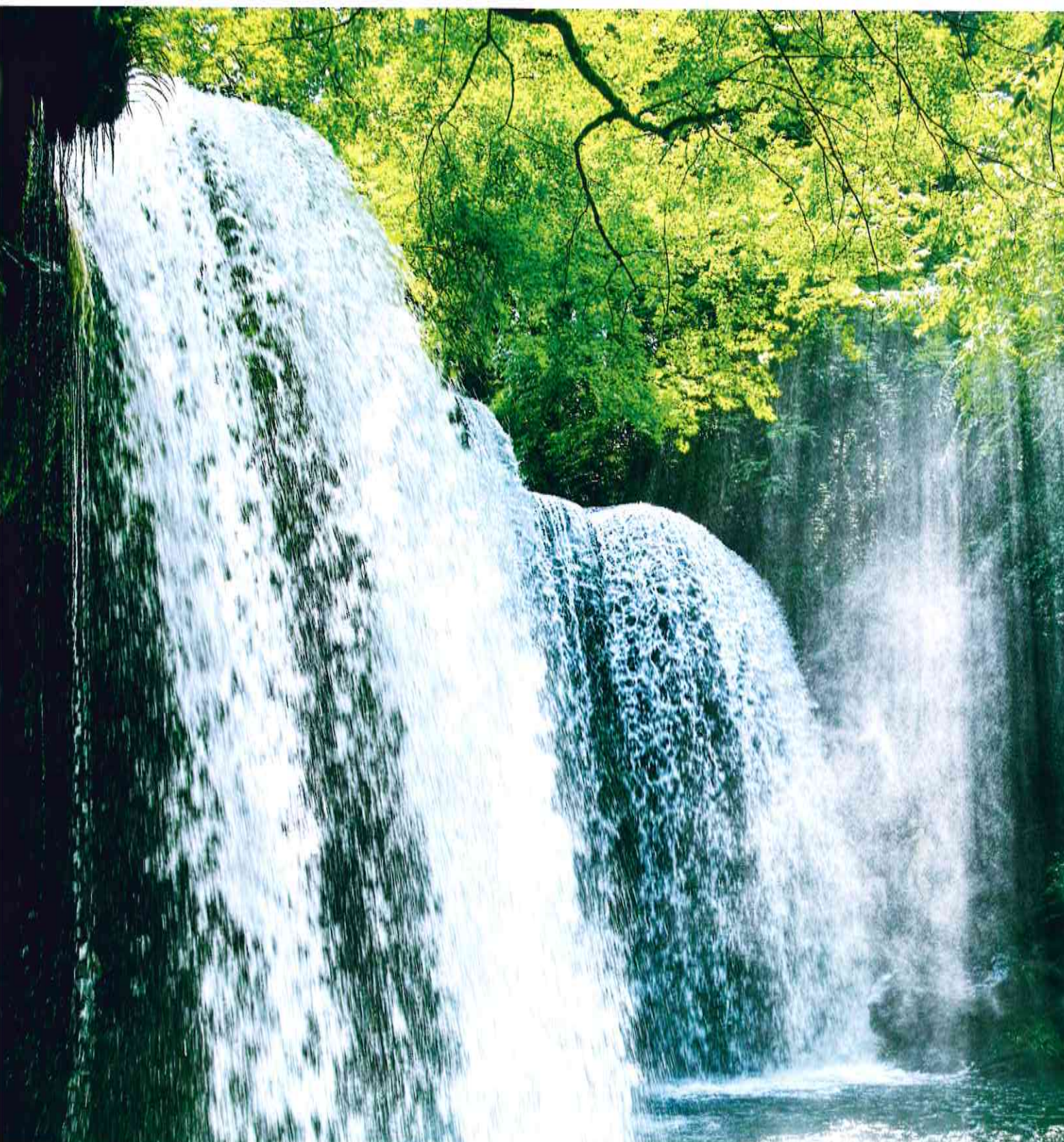
MOUNTAIN
RESORT
MANAGEMENT

スノービジネス

2016 上期号 No. 125

発行/日本ケーブル株式会社

 Nippon Cable



“価値格上げ”戦略とIT化で 老舗旅館を再生



株式会社 陣屋
代表取締役 宮崎 富夫 氏

細かなデータ分析による経営改善で、赤字体質だった老舗旅館が再生を遂げた。事業を成功させたのは、それまではエンジニアとして自動車メーカーに勤務していたサラリーマン。異業種で働いていたからこそ見えた事業のムダや改善点、そして再生までの強い熱意についてお話を伺った。

10年近く続いた赤字 破たん寸前の社長就任

SB／御社の概要をお教えてください。

宮崎／当社は1918(大正7)年創業の旅館を営んでいます。元是三井財閥により接待に用いる別荘として建設されたのですが、戦時中に私の祖父が経営を引き受けることになりました。敷地はおよそ1万坪あり、四季折々に木々や花を楽しむことができる庭園になっています。また、昭和初期から囲碁将棋のタイトル戦が行われていることでも知られています。

SB／社長に就任された経緯をお聞かせください。

宮崎／2008年に社長であった母親が体調を崩してしまったのと、それに追い打ちを掛けるようにリーマンショックという世界的金融危機が発生したこともあって、経営環境は最悪期を迎えたのです。私が社長に就任したのは2009年ですが、それまでの私は自動車メーカーのホンダで基礎研究を行うエンジニアとして勤務するサラリーマンで、10年近く赤字が続き破綻寸前まで追い込まれていた家業を継ぐという気持ちは正直なところありませんでした。旅館を売却するという選択肢もありましたが、自分が生まれたときから慣れ

親しんだ場所です。「人の手に委ねていいのか」「自分の家族や創業者、そしてここで働いて苦楽を共にしてくれた従業員たちに顔向けできるのか」と苦悩の末、再建に向けて精一杯やってみようという決断に至りました。

SB／経営に携わって、気づかれた課題は何でしたか？

宮崎／まずは経営状態の改善です。売上や利用者の詳細をあらためて見てみると旅行代理店に頼った団体旅行が中心であったため、料金も旅行代理店の言いなりとならざるを得ず、薄利多売を余儀なくされていました。繁忙期でも旅行代理店が部屋を押さえているので、空室があっても一般のお客様の予約を受けられないことが多く、また仕事がマンネリ化し従業員もやらされている感があり、お客様に満足していただくという意識も低い状況でした。客室は20室しかありませんので、利益を上げるには単価と稼働率を上げる必要があります。そこでターゲットを団体のお客様から個人のお客様に移し、高単価を目指そうと考えました。また、老舗旅館としてのブランド力を高め、この事業に従事する者としての意識を向上させるため、従業員にはお客様に対してきめ細やかで、そして丁寧に対応することを心がけさせました。



「物語」のたいせつさと 「和の結婚式」という発想

SB／単価を上げるために、どのようなことから着手しましたか？
宮崎／高い単価に見合うイメージ向上の必要がありましたので、2つの大きな方針を立てました。

ひとつは貴賓室をつくることでした。グレードを上げたいからと言って一度に全室を改装することは困難でしたが、一部屋だけなら何とか可能だろうと思ったのです。囲碁将棋の対局で使用し、当館のフラッグシップであった貴賓室を改装して一般のお客様でもご利用いただけるようにしました。また貴賓室の料理は特別な内容にし、専属スタッフの接客の質も上げるなど、一部屋だからできる最上級のおもてなしを実施しました。

もうひとつは、だれもがあこがれる格式高い「婚礼の場」としてのイメージを築きました。以前、この鶴巻温泉には17軒ほどの旅館がありました。私が社長になったころには廃業する旅館も相次ぎました。都心から通勤圏内にあるため、ベッドタウンの様相も濃く、観光の目玉も温泉街の雰囲気もないような場所ですが、逆に考えれば「都心から近い」「新宿からも小田急線一本で来られ、駅からも数分」などの利便性は、たいへんな強みでもあったのです。創業から100年近い歴史があり昔から結納などに利用されていましたし、「両親が結納を交わしたこの旅館で私たちも結納をしたい」「結納だけでなく挙式もここでやりたい」「銀婚式など両親の記念日を祝いたい」というお客様もいらしゃったので、当館を利用させていただくことで「お客様の人生の物語づくりのお手伝いをしよう」と考えました。そこで、周囲はもちろん国内の旅館のサービスについて情報収集を行ったのですが、「和の結婚式」を専門に挙げられるところは少なかったのです。婚礼は一生に一度の大イベントです。ここで結納を交わし、結

婚式を挙げて一組のご夫婦が新しい人生をスタートさせる。お子様が誕生するかもしれないし、記念日にご親族がお集まりになるかもしれない。世代や時代を越えて、お客様と共にこの旅館が物語を育んでいけたらという思い、もちろんご宿泊のお客様もお食事のお客様も同様で、当旅館を訪れてくださった皆様の人生の1ページに彩りを添えるような物語を築きあげることができればと考えたのです。

情報共有は効率化の基本 手間と時間をかけてIT化

SB／新しい方針は社員の皆さんに、どのように浸透させたのですか？

宮崎／それまでターゲットだった団体のお客様から、単価の高い個人のお客様にシフトするというのは容易ではありません。2つの方針を実行する際に、経営状態でプラスなこともマイナスなこともすべてを明らかにする「見える化」を行いました。

社員もパートも含めて全員に売上や利益などの数値を示し、現実を知ってもらいました。厳しい状況だからこそ、「われわれ自身が変わらないと経営を続けられない」と伝えたのです。そのうえで効率を上げて利益を生み出すためにIT化を図りました。従業員には全員にタブレット端末を持たせることで、お客様の予約やご要望、お迎えする体制、料理や材料といったさまざまな情報を社内でも共有できる環境を整備したのです。私はエンジニアでしたから、「情報共有と効率化を実現するにはIT化が不可欠だ」と確信していましたし、前職がシステムエンジニアだったスタッフを雇ったことで、当館独自のシステムを開発することも可能ではないかと思ったのです。

SB／IT化に対して、社員の皆さんから反発はありませんでしたか？

宮崎／たくさん、ありました。(苦笑)長年、紙と口頭で情報を管理してきたわけですから、パソコンなど触ったことがないという人ばかりです。「そんなのは使えません」「使えなければ辞めろということですか？」など、波乱含みのスタートでした。パソコンを利用することとは縁遠い高齢のスタッフもいますので、どうしたら使ってくれるだろうと、常に現場を見て声をかけながら課題を見つけ出しました。使い方が分からないと利用してもらえませんから、分からない部分や使いにくい部分を見つけ出しては使い方をお教え、できる限り簡単に利用できるようシステムを改善するなど、手間と時間をかけて理解してもらいました。紙による予定表や連絡票などに代わ

り社内 SNS を構築して利用したり、出退勤のチェックにタブレットを用いたりしたのもその一例です。

SB / 集客やプロモーションにもITを活用していますか？

宮崎 / 徐々に改装にも予算を回せるようになり、露天風呂付きの部屋を増やしたり、内装をグレードアップするなどの改装も施しましたが、こうした情報も Web サイトで積極的にアピールするようにしていますし、SNS を使って庭園の四季の様子や行事などもお知らせしています。

基本的には旅行代理店に頼らない集客を行っています。ターゲットを絞り込んだマーケティングのひとつとして、宿泊施設やレストラン予約サイトの中でも特に富裕層をターゲットとしている『一休プラス』だけは、広告宣伝の狙いも兼ねて活用しています。鶴巻温泉という鉄道の駅の知名度はあっても、温泉旅館があることを知らない方が多いなか、超高級な宿泊施設を探している富裕層の方々はこのサイトをご覧になれますから、「こんな旅館があるのか」と、知っていただく機会になればと思っています。

CS、ES、利益 目指すは世界一の旅館

SB / 旅館業としては珍しい休館日を設けていらっしゃるのなぜですか？

宮崎 / 経営を任されて約3年で利益も上がるようになりましたが、次に「より効率的に収益を高めるにはどうすれば良いか」「従業員の満足 (ES) も上げていかないとお客様満足 (CS) も高くはならないのではないか」と考えたのです。そこで客室稼働率や売上などのデータを詳細に分析してみたところ、火曜日と水曜日は稼働率が低いにもかかわらず一定の経費が掛かり非効率であると考え、思い切って休館日を設けました。スタッフも体力や英気を養った分、接客を含め業務に注力するのでCSも高くなり再訪に繋がるなど、生産性も向上しています。また、休み明けでお客様がいない木曜日の午前中は、外部から講師を招いて研修を行うなど時間の有効活用もしています。仕事にメリハリをつけることも、たいせつなことではないでしょうか。

SB / 最後に、本誌の主要な読者層は全国のスキー場や山岳リゾートを運営されている方々ですが、経営的な立場からアドバイスをいただけますか。

宮崎 / 私は8年間勤めたホンダで「世界一を目指せ」という意識を植え付けられたこともあり、今の事業で「ES、CS としてプロフィット(利益)を世界一にする」という目標があります。そのためには生産性を上げなければ絶対に利益は上がらな



いし、良い仕組みやシステムも「慣れ」が出れば改善の余地が見えなくなってしまうと考えています。また、実際の現場を見て回ることも重要だと思います。私の場合は他の旅館で修行する機会もなくこの業界に入り、業界の常識や慣習を鵜呑みにせず、ホテルマネジメントの基本を専門学校で学び、同業他社の現場も厨房やバックヤードのような裏の部分まで積極的に見て回りました。「自分の目線で意見や改善点を聞き、それを反映させていく」これが価値を高める最善の方法であり、われわれのようなサービス業ではリピーターを増やすことにも繋がる手段なのではないでしょうか。

また、経営者は感覚的なものではなく、正しいデータをもとに経営判断をすることが必要だと思います。お客様と接することにより得られるデータはたくさんあり、それを体系的に整理・分析したうえで仮説を立て、行動に移していく。それを繰り返すことで、徐々に成功に近づいていくものだと私は信じていますし、さらにはその姿を見ている従業員も自ら考え行動するようになるのではないのでしょうか。



●宮崎 富夫氏

慶應義塾大学理工学部卒業後、同大学大学院修士課程修了
2002年～2009年、株式会社本田技術研究所で次世代燃料電池の開発に携わる
2009年、株式会社 陣屋 代表取締役社長に就任
2012年、株式会社 陣屋コネク (ホテル・旅館等向け情報管理システム開発企業) 設立