

物語に、息吹きを。



再びの

息吹を

秦野陣屋物語

神奈川新聞地域版県西にて組まれた特集記事を抜粋しました

2014.11.18.-2014.11.22

再びの  
息吹を

秦野 陣屋物語

●1●

和服姿の女将が慣れた手つきで帯から取り出したのは、タブレット型多機能端末「iPad(アイパッド)」だった。ほの白い画面には従業員からの報告が並んでいる。

「〇〇様の到着予定、17時から18時に変更です」

「挙式ご予定の××様の次の打ち合わせ、女将さんも同席してもらえますか」

温泉旅館にふさわしい和服と対照的な、最新の情報機器。廃業寸前にまで追い詰められた旅館を母から継いだ若社長が、伝統の継承と生き残りを懸けて打った「妙手」の一つだ。

秦野・鶴巻温泉の老舗旅館「陣屋」では全従業員がパソコンやアイパッド、iPhone(アイフォン)などを操る。インターネット上で予約状況や顧客情報などから売り上げ分析、各種スケジュール、勤怠状況などを一元管理し、全員が共有する。このシ

## 改革

## 伝統継承と情報機器

ステムが、自主開発した「陣屋コネクト」だ。

「2009年に継いだ時、建て直すためには旅館経営を支える基幹システムの導入が必要だと思った。だが予算が限られ、市販されているホテル・旅館向けの予約・顧客管理システムでは、掲げた経営改善方針の達成は難しかった」

家業を継いだ社長の宮崎富夫(37)が最初に下した決断が、「陣屋コネクト」の開発だった。

例えば、リピーターから予約が入る。名前を打ち込めば、何度目の宿泊か、食事や酒の好み、アレルギーの有無などの顧客データが瞬時に引き出される。

「以前はそういった情報が女将の頭の中にしかなかった。コネクトがあれば誰でも『ひいきにありがとう』と、います」と、まず最初のおもてなしができる

予約も以前は台帳に手書き入力していた。宿泊前日に、それを予定表に書き写しコピーを従業員に配布。さらに厨房のホワイトボードにも手書きしていた。煩雑さに加え、3度の手書きはミスのもとに

なっていた。

コネクトの導入により各持ち場の現状が確認でき、連携もスムーズになった。また収支や原価率なども開示することで一人一人に課題を意識させ、過剰な人員配置や材料の発注などが自然に、かつ徹底的に改善された。

結果、宮崎が継いで2年目(10年)の決算で黒字化に成功。12年までに人件費率を44%から30%に、料理の原価率

を40%から30%に圧縮した。

売り上げはこの4年で2・9億円から4・6億円へと、6割向上させた。

大手自動車メーカー・ホンダのエンジンニアだった宮崎は、じつに「らしい」ことを言う。

「自分としては大改革をしたというよりも、経営のため、効率化とサービス向上のために、やれること、やるべきことを一つずつ形にしていた

感じます」

将棋のタイトル戦などで古くから知られる「陣屋」は、5年ほど前まで倒産寸前だった。借金を10億円抱え、年間の赤字は7千万円近く。さらにオーナーだった父の急死、社長だった母の入院。絶望的状況から鮮やかな変貌と復活を遂げた、老舗旅館の苦闘を追った。

(佐藤 将人)



以前は顧客情報を予約台帳からホワイトボードなどに手書きで写していたが、手間がかかる上、連絡ミスも多かった

アイパッドで「陣屋コネクト」に上がった情報を確認する女将の宮崎知子さん

秦野・鶴巻温泉「陣屋」



再びの  
息吹を

秦野 陣屋物語

● 2 ●

静けさをたたえる日本庭園に挟まれ、玄関へと続く石道を行く。するとその背中をそっと押すように、低く厳かな太鼓の音が鳴る。

老舗の名物であり、その代名詞とも言える「陣屋太鼓」による歓迎だ。

由来は1952(昭和27)

年、将棋の木村義雄名人(当時、後に14世名人)と升田幸三八段の王将戦にさかのぼる。第6局の対戦前日、升田八段が陣屋に向かった際、玄関から呼んだが誰も来ず、憤慨して帰ってしまったという。王将戦の放棄は、将棋連盟を東西に分かつ危機にまで発展し、「陣屋事件」として語りぐさとなっている。

実際には迎えの者もいたが、升田八段がなぜ対局を忌

## 岐

避したのかなど、真相は明らかになっていない。これを機に、陣屋では宿泊客の到着を知らせるために太鼓を鳴らすようになった。

陣屋では長年、将棋や囲碁のタイトルが争われてきた。

2011年には将棋の羽生善治が王位のタイトルを獲得し、大山康晴15世名人が打ち立てた大記録、通算タイトル80期に並んだ。日本で最も対局が行われている旅館ともいわれ、今なお棋界に歴史を刻む場となっている。

創業は1918(大正7)

年。華族の黒田家が皇族を迎えるために大磯に造った奥座敷を三井財閥が秦野・鶴巻温泉に移築し、「平塚園」として開いた。その後、太平洋戦争中に現社長の宮崎富夫(37)の祖父が病氣療養を兼ねて買い取り、戦後に「陣屋」と改称。皇族も迎える、格式ある旅館として知られるようになった。

宮崎家は、自動車部品など

## 太鼓が紡ぐ栄枯盛衰 路



陣屋太鼓を鳴らす従業員。宿泊客が玄関へ続く石道を歩いて行くと、厳かな音を響かせる＝秦野・鶴巻温泉「陣屋」

の製造を本業としており、旅館はその得意先をもてなす場という一面もあった。そのため旅館の経営は、宮崎の祖母や伯母、母ら女性が担ってきた。宮崎は「男で社長になるのは、実は私が初めてです」と告白する。

旅館経営は、戦後の経済成長などを背景に順調だった。特にバブル期は、企業の接待などに桁違いの金がかかられ、年間売り上げが9億円にまで上った。

しかし確実に暗転していった。赤字が8千万円になる年もあった。何かを売却したり、父が経営する製造業の方の株の配当金などで損失を補填したりするようにまでなっていた。

それは限界だった。旅館経営を諦め、両親は建物の売却や福祉施設、美術館への転身などを話し始めていた。実際に、検討段階まで進んでいた話もあったという。

そんな折、父総一郎(享年62)ががんで他界。そして、リーマン・ショックが襲った。さらに、旅館の社長だった母裕子(60)が入院した。

好条件で折り合える買い手はいない。しかし倒産すれば、10億円近い莫大な負債が残る。かといって、これ以上旅館を続けるのも先が見えていない。

折しも自身が会社員人生を懸けてきた、ホンダでの開発事業も佳境を迎えていた。人生の岐路を前に、宮崎は頭を抱えた。

(佐藤 将人)



秦野陣屋物語

3

「その時はすでに、身売りを前提とした話が進んでいる段階だった」

高級リゾートホテルを展開する企業の担当者は言った。

「この場所と環境では、旅館経営自体が無理ですね」。あ  
る企業からはこんな査定を受  
けた。「借入金と相殺などを  
すると、陣屋としての価格は  
1万円です」。広大な敷地と  
90年以上の伝統が、たった1  
万円。母はそれでも売ろうと  
言った。だが！

下手をすれば、本業として祖父と父が築いてきた会社までも、この手から離れてしまいかもしれない。宮崎家の全てをその会社に委ねていいのか。

父とは「気持ちが悪いほど仲がいい親子」だった。旅館には父との思い出がたくさん詰まっていた。その父が、今や負の遺産となってしまうた旅館を遺して逝くことを何より無念がっていた。その思いに、応えたかった。

宮崎の妻知子(37)は2歳の長男をあやししながら、すでに決意を固めていた。笑顔が愛らしい長男も、相続人になっていた。

夫も同じ思いのようだった。

09年10月、宮崎は陣屋の4代目社長に就任した。最初に着手したのは、会社組織としての構造分析だった。

「ともかく、全てにおいて『管理』がなつていなかった。原価率が部門ごとに出ない。正確な収支を分かる人間がない。構造的にとこに無駄がない。

あるかが分らない。だから経費削減という小手先のことだけで、前向きな話がない」出した結論が、館内の一元的な情報管理と共有を実現するシステムの構築だった。ホンダでは燃料電池の開発を手掛け、動力の無駄を省き、いかに効率を高めるかに腐心した。

前に進むためには、旅館を動かす“エンジン”の刷新が必要だ。エンジニアの発想だった。

敬称略

（佐藤 将人）



①ともに32歳にして旅館を任された宮崎夫妻  
②ホンダ時代の宮崎社長(左)。エンジンア  
として燃料電池の開発などを手掛けた



再びの  
息吹を

秦野 陣屋物語

● 4 ●

かつて10軒以上の宿が軒を連ねた秦野・鶴巻温泉もいまや2軒を残すだけ。周囲はマンションが立ち並び、すでに温泉街としての情緒は薄い。目立った観光資源があるわけでもなく、しかも、もうひと足延ばせば箱根へも熱海へも行ける。

「温泉街としての弱みは、自力でどうにかなるものではない」。ホンダでエンジンニアだった社長の宮崎富夫(37)は車造り同様、独自の情報共有システムで旅館の「燃費改善」を図る一方で、利益を引き上げる「推進力」が必要だと考えた。

ではそのエンジンとなる「陣屋」の強みとは何か。「小田急線の駅が近く、都心からも1時間で来られる。

## 戦

しかも90年以上の歴史がある」

導き出された答えは、ブライダル事業「和の結婚式」の本格実施だった。

以前から結納や両家顔合わせでの利用が、年間80件近くあった。「大型で派手な洋風の結婚式が減る一方で、家族や親族、親しい友人だけを集めた小規模の和式結婚式の需要は潜在していると思った。都内からも来てもらい、式を挙げ、そして泊まってもらおう」と

宮崎は社長就任直後、最大の決断をする。陣屋のもう一つの顔でもあった「炭火焼きレストラン」をやめ、そこを式場とすることにした。当時レストランに勤め、現在は旅館で接客に当たる江畑真理子(61)はその決断に驚いた。

「社長は、レストランの年間売り上げの大半を占める12月を前にやめるといった。何を考えているのかとも思ったが、それだけ本気なんだなと

## 和の結婚式も売りに 略

分かった」

改装を終え、式場が本格稼働したのは宮崎の就任2年目となる2010年。40組以上のカップルが式を挙げ、それに伴う宿泊などを含めた売り上げは約1億円に上った。

この年、年間決算が黒字へと転じた。それは宿泊、料理という収益の柱にもう一本加わった「三本の矢」の完成を意味した。

ブライダル事業には、もう一つ狙いがあった。旅館自体の「ブランド化」だ。

それまでは、人を呼ぶため

に3千円未満で飲み放題付き

の宴会プランなども行っていた。当然、質が下がり、旅館の評判も落としていた。「ブライダルは格式が重要となる。『安かろう悪かろう』の流れを断ち切り、旅館全体のレベルを上げたいと思った」。

変革は細部にまで及んだ。スーツ姿だったフロントを含め、従業員全員に和装を義務づけた。何でもこなせる「多能工」になることを課し、特に宿泊客と対面する部門は、誰でも等しく問い合わせなどに応えられるよう求められ

た。フロントの小野高子(58)

は、「以前よりも、お客さまの顔をよく見るようになった。今はフロントというより、ホテルのコンシェルジュに近い」と笑う。

周辺が温泉街の雰囲気として弱いのなら、広大な旅館内で非日常を完結させ、旅情を演出する。1世紀近くにわたって醸成してきた伝統を見直し、洗練させることで、老舗温泉旅館のエンジンは再び力強く回り始めた。 〓 敬称略 (佐藤 将人)



改装を経て始まった陣屋のブライダル事業。小規模な和式の結婚式を挙げたいニーズをつかみ、収益の柱となった



再びの  
息吹を

秦野 陣屋物語

● 5 ●

無駄の排除、効率化によって旅館経営のスリム化に成功した社長の宮崎富夫(37)はしかし、単なる「コストカット」ではない。

その最たる例が、旅館業としては異例の定休日を設定したことだ。業績がV字回復し客足も伸びてきていた中で、2月から火・水曜を定休とした。自ら利益と可能性を捨てるような一手に、同業者からは正気を疑われた。

「もともとこの曜日の稼働率が低かったこともあるが、それよりも従業員の満足度を上げたかった」

旅館の顔である女将は年中無休。繁忙期には中心的役割を果たす人材ほど休日がないというのが、この業界といわれる。

次

## 世界一のおもてなし 代

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になってきた。旅館として、その物語を紡いでいくことは何より重要だと思ふ」

棋界の伝説が息づく陣屋。かつて祖父が、父が描き、従業員が熟成させてきた数々のストーリーが今、人を引き上げた。現時点で全国110

けている。

では、若き経営者は次代へどのような「陣屋物語」を記していくのか。

宮崎は2012年、独自開

発した情報管理・共有システムの「陣屋コネクト」のライセンスを販売する会社を立ち上げた。現時点で全国110



スタジオジブリの宮崎駿監督は宮崎家の親類で、幼少期は一時陣屋で過ごした。看板の左側2本目にあるクスノキは、「トトロの木」と呼ばれている

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由にカスタマイズが可能なコネクトは、必要性に応じてさまざまな形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そのノウハウをまたコネクトにフィードバックし、常に新しい取り組みを続けていくことで、日本全体のおもてなしのレベルを上げていきたい。そのためにも陣屋を一流に近づけ、世界一のおもてなしができる旅館にしたい」

破産寸前の実家を受け継いだ。家族が、従業員が愛した旅館を守ろうとした。

それには伝統の再興と革新が必要だった。1世紀近くにわたり重ねてきた老舗の歴史を次代に紡ぎ、そして、ここで過ごす人それぞれのひとときに彩りを添える存在であり続ける。

そんな思いのすべてを、陣屋はある一言に託している。

「物語に、息吹きを」

敬称略  
(佐藤 将人)  
(おわり)