

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まし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た。

一業式)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照
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

秦野・鶴巣温泉の老舗旅館「陣屋」では全従業員がパソコンやアイパッド、iPhone（アイフォーン）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上上げ分析、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

予約も以前は日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

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

例えば、リビーダーから予約が入る。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。

善方針の達成は難しかつた」
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。

システムが、自主開発した一陣屋コネクト」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、哥ナミを含め收

改

神奈川新聞

2014年[平成26年]
11月18日[火]

佐誠
神奈川新聞社 25977号
〒231-6445 横浜市中区本町8丁目2-23
電話番号 045-371-3331 / 3-30333300-1, 3-30333002

伝統継承と情報機器 革



なつていた。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つた。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づつ形にしていった

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。 ◇ 感じです

なつていた

を40%から30%に圧縮した。

感じ
です

アイバットで「陣屋コネクト」に上がり情報を確認する女将の宮崎知子さん

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

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つと押すように、低く嚴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」

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つた際、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ふ。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

宮崎家は、自動車部品など

避したのかなど、真相は明らかになつてない。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つた。

陣屋では長年、将棋や囲碁のタイトルが争わってきた。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つていて。

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）の祖父母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つた。

岐 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つた。そのため旅館の経営は、宮崎の祖母や伯母、母ら女性が担つてきただ。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。特にパブル期は、企業の接待

館はその得意先をもてなす場

などに桁違いの金がかけら

かになつてない。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つた。

それがパブルがはじけるまで上つた。それがパブルがはじけると、急降下を始めた。ちょうど宮崎が中学校に上がるこ

と告白する。

「赤字が8千万円になる年もあつた。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なつていつた」

もはや限界だつた。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

話もあつたといふ。そんな折、父総一郎（享年62）ががんで他界。そして、リーマン・ショックが襲つた。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）
（敬称略）

再びの
息吹きを

秦野・陣屋物語

●3●

ホンダのエンジニアだった

宮崎富夫(37)が、旅館「陣屋」

の経営の惨状を詳細に知ったのは、オーナーである父の他界に続き社長の母が入院し、経営者不在の危機に陥った2009年のことだつた。

「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つた」

高級リゾートホテルを開設する企業の担当者は言つた。

「この場所と環境では、旅館

経営 자체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、たつた1万円。母はそれでも売ろうと言つた。だが。

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

決
断

「倒産したら幼いこの子も多額の借金を背負うことになる。この子をアラックリストに載せてたまるか。冗談じゃない」

優良企業に勤める夫と、2

人の子ども。自分も働きに出

て、年に1度は家族旅行に行

く。思い描いた「平凡だけ

ど幸せな人生設計」は、きつ

とかなわない。それでも、と

思った。

夫も同じ思いのようだつ

た。

「やりたくないとか、でき

ない、ではない。進む道が前
にしかなかつた」

知子は、入院中の義母に言
つた。「お義母さん。富夫さ
んに賭けてみませんか」。母

子で泣いた。

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
ての構造分析だつた。

「ともかく、全てにおいて
『管理』がなつていなかつた。

原価率が部門ごとに出ない。
正確な収支を分かる人間がい
ない。構造的にどこに無駄が
あるかが分からぬ。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つた。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
だつた。

〔敬称略
（佐藤
将人）〕

一族の運命を背負う



上ともに32歳にして旅館を任せられた宮崎夫妻
右ホンダ時代の宮崎社長（左）。エンジニア
として燃料電池の開発などを手掛けた



● 西部総局 0465(341)155
● 逗子支局 0465(341)5377
● 足柄支局 0465(72)2240
● 芦ヶ久支局 0463(81)0321
● 三浦支局 0463(81)0942

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。周囲はマシンションが立ち並び、すでに温泉街としての情緒は薄い。自力でどうにかなるものではない。ホンダでエンジニアだつた社長の宮崎富夫(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。

「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。ではそのエンジンとなる

「温泉街としての弱みは、自立し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。」

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つた「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畠真理子(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

再びの息吹を

秦野・陣屋物語

●4●

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」の本格実施だつた。

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、そして泊まつてもらおう」と

戦 略

和の結婚式も売りに



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二人をつかみ、収益の柱となつた

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1億円に上つた。

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

わつた「三本の矢」の完成を

意味した。

ブライダル事業には、もう

一つ狙いがあつた。旅館自体

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つてい

た。当然、質が下がり、旅館の顔をよく見るようになつた。今はフロントというより、

ライダルは格式が重要とな

る。「安からう悪からう」の

流れを断ち切り、旅館全体の

レベルを上げたいと思つた

と笑う。

変革は細部にまで及んだ。

で非日常を完結させ、旅情を

演出する。1世紀近くにわた

り醸成してきた伝統を見直

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

(佐藤
将人)

II 敬称略

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「コストカッタ」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けたことだ。業績がV字回復し客足も伸びてきいた中で、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ことで、一手に、同業者からは正氣を疑われた。

「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とれないというのが、この業界といわれる。

数字では計れない価値を求める姿勢は、将棋や囲碁のタイトル戦での会場提供に見て取れる。貸し切りで対応するわけだが、7局制や5局制で行われるタイトル戦は、先に4勝か3勝した時点で終了するため、後半戦に割り当てられた場合、対局が行われないこともある。

そうなると、旅館は開店休業状態になる。単純に収支だけを考えれば、どうしてもマイナスになる。

だが、それよりも大事なことがあるという。

「将棋が好きな祖父が自分の旅館で名局をと始まつたも

「それで上質なサービスを提供するのは無理だし、仕事をしても続かない。週休2日にしてことわりフレッシュを図るとともに、(だれかが休んでいる)シフト制ではなく、常にフルメンバーで高いレベルの接客ができると踏んだ」

結局、導入しても売り上げは落ちなかつた。

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ

だと思つ」

棋界の伝説が息づく陣屋。

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

の旅館・ホテル、医療施設などが導入している。自由に力

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

に形を変え、機能している。

「これを国外にも広げ、そ

ののような「陣屋物語」を記

していくのか。

のだが、ありがたいことに数々の名勝負の舞台になつてき

た。旅館として、その物語を

紡いでいくことは何より重要

だと思つ」

宮崎は2012年、独自開

かって祖父が、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、人を引きつ