

倒産危機にあった老舗旅館を ITで立ち直らせた！ 『陣屋』 社長・宮崎富夫が語る 旅館の未来とは？



宮崎富夫 Tomio Miyazaki

神奈川県秦野市・鶴巻温泉『元湯陣屋』4代目社長

1977年生まれ。慶應義塾大学大学院理工学部修士課程修了。2002年、本田技術研究所に入所に、次世代燃料電池の開発に携わる。2009年、陣屋の代表取締役社長就任。2012年、陣屋コネクトを設立。映画監督の宮崎駿氏は叔父にあたる

休館日を3日設けたら、シフトが安定し、スタッフが休めて、生産性も上がった！

堀江貴文（以下、堀江） 『陣屋』さんは、創業してから何年目なんですか？

宮崎富夫（以下、宮崎） 98年です。

堀江 98年！（笑）

宮崎 はい。大正7年ですから。

堀江 すごいなー。なんか囲碁や将棋の対局場にも使われているんですよね？

宮崎 ええ。これまでに300くらいのタイトル戦が行なわれています。

堀江 なんで対局が行なわれるようになったんですか？

宮崎 私の祖父が囲碁や将棋が好きで、自分の家で対局を見たいと思って、戦時中にここを買ったんです。それまでは三井財閥の奥座敷（「平塚園」）でした。

堀江 じゃあ、もともとゲストハウスみたいなものだったんですね。

宮崎 そうですね。そして私は、4代目として2009年にこの旅館を継いだんですが、その時は倒産の危機でした（笑）。

堀江 ははは（笑）。

宮崎 本当に倒産するか、売却するか迫られたんですよ。



堀江 それで、旅館のI T化に乗り出したと。

宮崎 はい。

堀江 旅館の経営って今でもそうですけど、あまりI T化が進んでいませんよね。

宮崎 ええ。当時のうちの旅館もまさにそうでした。本当にアナログで、手書きや伝言だったために、いろいろと問題が出ていたんです。それで、まずは顧客情報や予約情報などをクラウド化するために、SEをひとり採用して開発を始めまし

た。私は大学時代からずっとエンジニアで、以前、勤めていた会社でも燃料電池の基礎研究などをしていたので、そういうコアの部分に関しては妥協しなくなかったんです。

堀江 それまでは、顧客管理とかにかなりコストがかかっていたんですか？

宮崎 コストというか、人が多かったんです。当時はスタッフが120人くらいいましたから。

堀江 部屋数はどれくらいですか？

宮崎 20部屋です。

堀江 20部屋に120人いたんですか？

宮崎 そうです。社員が20人。パートさんが100人です。それに“ひとつの仕事しかない”っていうパートさんが結構いたんですよ。例えば“炭を起こすだけ”とか“靴を出すだけ”とか“太鼓を叩くだけ”とか（笑）。

堀江 入り口で太鼓を叩いていた人がいましたけど、あれだけやってる人がいたんですか？（笑）

宮崎 当時は。今はそれ以外もやってますけどね。

堀江 それはそうでしょ。すごい非効率的な経営だったんですね。



宮崎 なので、利益は全然出ないし、稼働率も下がっていく。やむを得ず、宿泊客を増やすために宿泊の単価をどんどん安くしていったんです。

堀江 ダメなパターンだ。

宮崎 私が入った時は、1泊2食付きで9800円くらいまで落としていました。だから、お客さんが入っても全然、利益が出ないんですよ。人件費だけで赤字。そして、今よりずっと忙しかった（笑）。

堀江 いいことが何も無い（笑）。

宮崎 それを変えなきゃいけないので、まず、生産性を上げるために“3日休む”ことにしたんです。

堀江 休館日を設ける。

宮崎 そうです。月・火・水の3日間、宿泊を取らないようにしたんです。これは旅館では結構、珍しいことなんですよ。

堀江 ほー。

宮崎 土日の忙しい時にスタッフを集中させたかったんです。それに、もともと月・火・水って、そんなに稼働率が上がらないですし、平日のお客様は木曜日とか金曜日に移動してもらえることが多いので、売り上げがそれほど下がらなかったんです。

堀江 なるほど。

宮崎 月曜日は昼だけ営業していますが、毎週、火曜日と水曜日が完全休館日になるのでスタッフが体を休められるし、シフトも安定するんです。その結果、離職率が10分の1くらいになりました。今までの旅館のスタッフって、不規則なシフトと労働時間の長さ、そして給料の低さで、なかなか長く続かなかったんです。特に若い人はそうですね。昔は、いろいろな事情があって、住み込みで働くみたいなことがあったようですが……。



堀江 よく、わけありの人が働いてます、みたいな（笑）。

宮崎 旦那から逃げてきた、みたいな（笑）。

堀江 でも、旅館に休館日を設けるっていうのは、素晴らしい発想ですね。

宮崎 本当にそれで生産性が上がったんです。私の家内が女将なんですが、倒産するかどうかの時は、本当に休みなしで働いてました。でも今は、女将も休むし、支配人も休む。「みんなで気持ちよく休もう」という雰囲気になっています。

堀江 いいことですね。

宮崎 そして休館日を作ったら、設備の修繕も計画的にできるようになりましたし、テレビドラマや映画の撮影が入るようになりました。

堀江 これは誰が対応してるんですか？

宮崎 それは女将とか私とかですが、まあ、毎週のことではないし、一人いれば大丈夫なので。

堀江 ドラマや映画の撮影だけじゃなくて、全館使える状況っていうのは珍しいので、麻雀大会とか囲碁大会とかのイベントをやっても楽しいですね。

宮崎 そうですね。面白そうですね。



クラウドシステムでお客様のパーソナルデータをいつでも情報共有

堀江 陣屋の再生にはITも導入したんですよね？

宮崎 そうですね。休館日みたいにIT以外の取り組みもたくさんしましたが、やっぱりITの効果は大きかったですね。

堀江 例えば？

宮崎 情報の流れ、共有の仕方が相当変わりました。それまでは朝礼とかで、本日のお客様の情報を口頭で共有するんですが、当然、その後に変更があったりします。すると、全員に変更が伝わっていないことがあったりしました。

堀江 ああ、それはわかります。実は僕、家に住むのをやめたんですよ。今はいろいろなホテルにローテーションで住んでいるんです。だから、ホテルのサービスがすごく気になるんですが、一流ホテルでもパーソナルデータが共有されてなくて困っているんです。例えば、僕は部屋に入った時に、テレビにウェルカムメッセージみたいなのがついていたり、音楽が流れていたりするのは嫌いだからやめてくれって言ってるんですけど、それが徹底されていない。

宮崎 結局、現場のスタッフに情報共有の意識がないとなかなかうまくいきませんよね。ITのシステムを導入することは簡単です。でも、現場の人が使いこなせるかどうかは別問題。例えば、陣屋コネクトのシステム（「顧客情報」「予約状況」「会計・売上・コスト」「勤怠・給与」「社内SNS」などの機能があるクラウド型のホテル・旅館管理システム）を導入しても、従業員さんの視点で見る

と、別にお給料が増えるわけでもないし、仕事が減るわけでもない。なのに新しいことを覚えなくちゃいけないので大変だ、という声は確かにあります。でも、情報共有はお客様をおもてなすために最も重要なことなので、まずは経営者の方に率先して使っていただいて、現場の方の意識を高めていただければと思います。



堀江 陣屋コネクト？

宮崎 陣屋コネクトは、他の旅館さんなどにクラウドサービスを提供している会社です。システムの提供だけでなく、このシステムを使ってどう生産性を上げるかというサポートもしています。『陣屋』と『陣屋コネクト』は別会社なんです。

堀江 調理改革とかもやってるんですか？



陣屋は「ショールーム」「研修センター」「研究所」の3つの役割がある

堀江 そうなると、もう“旅館コンサルタント”みたいになっちゃってますね。

宮崎 そうですね。でも、コンサルということではなくて、やっぱりシステムを使っていただいて、長くお付き合いさせていただくということが一番なので。

堀江 『陣屋』さんは旅館というか、もう陣屋コネクトのひとつのショールームみたいな位置づけですね。

宮崎 そうなんです。陣屋には旅館以外に3つの役割があって、1つめは“使っているものを見てもらうショールーム”。2つめは“人を育てる研修センター”。3つめが“新しい機能を開発して、旅館という実際の現場でテストする研究所”です。

堀江 ヘー、それはすごいなあ。ちなみに、今、日本に旅館ってどれくらいあるんですか？

宮崎 民宿のような小さいところも入れると、約3万ですね。

堀江 それで、こうした情報管理システムを使っているところは？

宮崎 3000弱とされています。まだ、10%はっていないですね。今後は確実に増えていくと思います。

堀江 陣屋コネクトは、導入コストもそれほど高くないですもんね。

宮崎 1 ユーザー月額3500円からです。旅館さんは、それほどコストをかけられないので。



堀江 たしかに経営危機に直面している場合は、あまりお金をかけられないですからね。この陣屋コネクトの方は、大きくしていく方向なんですか？

宮崎 そうですね。会社としての成長は「陣屋コネクト」で広げていこうと思っています。うちが旅館を作っちゃうとどうしても競合になってしまうので、あまり増やしていくつもりはないんです。

堀江 そうでしょうね。

宮崎 陣屋コネクトを使っていたいただいた旅館さんが成功して、長く続けていただければ、例えば100年続く旅館になれば100年間ずっと陣屋コネクトも使ってもらえる。そっちの方がいいんじゃないかと私は考えています。

堀江 そうなると、「楽天」とか「じゃらん」とかがライバルになってくるんじゃないですか？ 僕が楽天の経営者だったら、陣屋コネクト的なシステムを作っちゃいますけどね。

宮崎 楽天トラベルさんなどが、今、予約システムを作っていますけど、例えば、「現場でどういうオペレーションが必要なのか」「顧客管理はどこまでするのか」ということまではフォローできないでしょうし、そのノウハウもないでしょう。そのあたりで差別化できるんじゃないですかね。

堀江 なるほどね。



将来的には女将の仕事をA I にやらせたい

堀江 以前、陣屋さんには120人の従業員がいたと言ってましたが、今は何名くらいになったんですか？

宮崎 50人です。

堀江 それでも50人はいるんですか？

宮崎 それは宿泊だけでなく、日帰りもやってたり、ブライダルもあったりするので、やはり50名は必要なんです。

堀江 日帰りって、どういう利用の仕方なんですか？

宮崎 接待とか、結納とか、あとは日帰り温泉のお客様とか……。

堀江 食事だけとかも？

宮崎 そうですね。実は、婚礼関係とか日帰り温泉とか、お食事の売り上げが半分くらいなんです。

堀江 泊まらないで、ご飯食べて帰るだけ？

宮崎 はい。ですから、料亭というか、日帰り施設的な面もありますね。



堀江　じゃあ、食事には自信があるんですね。

宮崎　それは、もちろん一番力を入れています。もともと建物に投資できなかったんで、料理の質を上げて、単価を上げるということを最初にやりましたから。

堀江　手っ取り早く業績を上げやすいのは、確かに料理ですからね。すぐに変えることができるし、効果も出やすい。

宮崎　僕が入った時、3000円とか4000円の料理がメインだったんですけど、だんだん質を上げていって、今は売れ筋が1万2000円とか1万6000円になりました。

堀江　じゃあ、だいぶ客単価は上がったんですね。

宮崎　上がりましたね。

堀江　でも、食事って本当に大事ですよ。僕、たまに講演とかで地方の旅館に泊まることあるんですけど、あいかわらず古い会席料理みたいなを出し続けているところって多いんですよ。

宮崎　ああ。宴会場についた時には、もう料理が配膳されていて、鍋に火をつけるだけみたいな。

堀江　そうそう。伊勢エビのグラタンみたいなやつが、ちょっと冷めちゃってるみたいな（笑）。

宮崎　うちは、“旅館だけれども都内の有名料亭以上の料理を出そう”ということを目指にして、料理長と一緒に味にはこだわっています。

堀江 こういう旅館が増えてくると利用者としては助かるんですけどね。

宮崎 でも、無理せずに少しずつ広がってくればいいかなと思っています。焦って一気に増やしても。サポートが追いつかないとクオリティが下がりますから。

堀江 旅館のIT化の流れは本当に興味深いですね。

宮崎 将来的には、今、女将がやっている部屋割りとか、シフトとかをAI（人工知能）でできればと思っています。例えば、このお客様は小さいお子さんがいらっしゃるので、ここのグループとは部屋を離そうとか、このお客様は脚が悪いので1階の部屋にしようとか。この日は予約が増えたから、このエリアを見る人を増やそうとか、まだまだ人が判断することが多いので、それをAIでできるようにしたいんです。そのためには、たくさんの情報をクラウドに集めなくてはいけない。そうすれば、人が辞めてもノウハウは継続していけるので。そういうことに力を入れていこうと思っています。

堀江 そうですね。ぜひ、頑張ってください。本日はありがとうございました。

宮崎 いえ、こちらこそありがとうございました。



Photograph/Edit = 柚木大介 Text = 村上隆保