

2009年、陣屋は経営者の急逝に伴い、その息子でホンダのエンジニアとして働いていた宮崎富夫氏が社長に急遽就任した。そして、その妻の宮崎知子氏が女将を担うこととなった。この難局を乗り切るため、二人は陣屋の経営分析を行い、組織変革の基軸として位置付けたのがIT化であった。

当時、営業情報は営業担当者の手帳の中、顧客情報は前女将の頭の中にあり、予約台帳はネット(パソコンを使える人は一人だけ)と社内(紙)で管理するといった状況であった。もちろん、スタッフは人件費や売上がどのように変動しているのか知る由もなかった。情報やノウハウは属人化され、戦略は価格競争の波に呑まれ、低価格路線の舵を切らざるを得なかった。老舗旅館にもかかわらず、当時の最低価格は9,800円にまで低下したという。低価格によって高稼働率を維持しようとする試みは、従業員の疲弊や赤字を増加させるばかりであった。

このような状況を鑑み、宮崎氏たちは低稼働率・高単価へと方向転換を行う。稼働率を下げてでも、高品質なサービスをお客様に提供し、単価を上げて利益を増やすことを目論んだのである。とりわけ、将棋のタイトル戦でも活用される貴賓室の活用やウェディングプランの充実など、これまでとは真逆の戦略を打ち出した。しかし、従来は指示された単体のタスクを行うだけであった従業員のマインドを変えることは容易ではなかった。そこで必要になったのがITシステムである。パートでも売上や原価がわかる経営レポートや会社の預金残高が確認でき、さらには顧客の基本情報や好物、アレルギー情報などの入出力を行えるようにしたのである。リテラシーが低い従業員でも使えるようにiPadを配布し、勤怠管理も当該デバイスで行うようにしたため、全従業員が必然的にシステムを使うようになった。

このように、情報の可視化を行うことで、指示待ち人間が減少し、主体的に仕事に取り組む従業員が増えたという。この改革を通じ、2010年に2億9,000万円まで落ち込んだ売上が2012年には4億円台まで回復し、黒字へと転換した。しかし、ITによる業務効率化の追及は従業員の離職率を下げることには繋がらなかった。高品質なサービスを提供するためには、スキルやノウハウを持つ従業員が必要となる一方、そのような人材が定着しないという問題を抱えていたのである。

そこで、宮崎氏たちは稼働率の低い火曜日と水曜日を休館にする「完全週休二日制」を採用することにした。旅館業では完全休業日を設けることは稀であるが、そうすることで従業員のリフレッシュタイムを充実し、満足度を向上させることで、離職率の低下を企図したのである。さらに、IT化で削減したコストを従業員の給料にも反映させた。社員の平均年収は288万円(2008年)から約400万円(2017年)まで増加し、離職率は約3%(以前は約30%)まで低下した。

陣屋はその後もAIやIoTといったテクノロジーを積極的に導入している。たとえば、顧客のナンバープレート番号を駐車場の入口のカメラで認識し、当該顧客を特定して即座にドアマンや中居が個別対応を行うといった具合だ。

これまで「元湯 陣屋」の事例を紹介してきたが、本題の「伝統」と「革新」に触れよう。伝統は残し続けることに価値があるが、「変えてはいけないもの」と「変える必要があるもの」の2つに分けることが可能である。陣屋の場合は、歴史、ブランド、施設や景観、そしておもてなしといった「伝統」が織りなす資源を変えることなく、それを活かすために先端テクノロジー、すなわち「革新」を取り入れた。その際、テクノロジーはあくまでインナーブラー(目的の実現化を手助けるもの)であることを認識し、組織メンバーや顧客にとっての価値を提供するものであった。とりわけ、旅館業は顧客と従業員の相互作用がサービスの価値を大きく左右する。陣屋のように、従業員のサービス品質の向上や意識改革を企図したテクノロジーベースの変革であれば、伝統を守り

ながらも環境変化に対応していくことが可能である。

「伝統」と「革新」は必ずしも二律背反の関係にあるとは限らない。そのベースがテクノロジーであるとしても、結節点はそこに関わる「ヒト」にあるのだ。

【参考資料】

池田憲弘(2018)「借金 10 億円、倒産まであと半年——創業 100 年の老舗旅館「陣屋」をたった 3 年で V 字回復させた方法」, ITmedia エンタープライズ(2018 年 10 月 1 日公開),

https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/01/news008_5.html(2021 年 10 月 4 日アクセス)

池田憲弘(2018)「旅館業界では“あり得ない”週休 3 日 それでも「陣屋」の売り上げが伸び続けるワケ」, ITmedia エンタープライズ(2018 年 10 月 4 日公開),

https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/04/news020_3.html(2021 年 10 月 4 日アクセス)

>>次号は、3 学期「原価計算論の基礎」講師 棚橋 慶太 先生が担当されます。

◆今週の一冊◆

関先生おすすめの書籍です。



『プラットフォームビジネス—デジタル時代を支配する力と陥穽』マイケル・A. クスマノ,アナベル・ガワー, デヴィッド・B. ヨッフイー著(青島矢一監修, 翻訳)有斐閣

GAFA(グーグル, アップル, フェイスブック, アマゾン), アリババやテンセントといったデジタルプラットフォーム企業のビジネスモデルについて, 豊富な事例を基に解説しています。プラットフォームビジネスに関心のある方はぜひ一読していただければと思います。

◎事務局から◎

2021 年度キャリアアップ・プログラムの受講申し込み受付中です！

一部オンライン講座に変更となりました！

3 学期講座の申込締切は、12 月 24 日(金)です。

◇2021 年度 3 学期開講科目のご案内◇

※科目名からシラバスを閲覧できます。

■「[マーケティング演習](#)」

講師：経営学科 教授 細井 謙一

マーケティングのポイントである「考え方」を「会得」することを目標に、グループワークを通じて実際にマーケティングプランを立案します。

★2022 年 1 月 17 日(月)開始(毎週月曜全 6 回)

■「[原価計算論の基礎](#)」[オンライン講座\(オンデマンド\)](#)

講師：経営学科 教授 棚橋 慶太

原価とは何か、どう計算・管理するのかを学ぶことで、コスト意識を高め収益向上を図る、効率的な企業経営を考えます。

★2022 年 1 月 18 日(火)開始(毎週火曜日全 6 回)

■「[実践的広告戦略立案の応用](#)」

講師：メディアビジネス学科 教授 北野 尚人

広告やプロモーションに関するセンスは人生を豊かにしてくれるかもしれないと思う人を対象に、演習を中心にした講義で広告の応用の仕方について学んでいきます。

★2022 年 1 月 18 日(火)開始(毎週火曜日全 6 回)

■「[中級 法人税](#)」

講師：経営学科 准教授 福田 正太郎

主にグループ経営をおこなっている(これから考えている)経営者の方、経理担当者向けの講座になります。様々な事例を用いながら、グループ経営に必要な法人税等の主要な項目を学びます。国際課税制度も含みますので、充実した講義内容となります。

★2022 年 1 月 12 日(水)開始(毎週水曜日全 6 回)

■「[人材マネジメントの基礎](#)」

講師：経営学科 准教授 宮辻 渉

経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)のなかでもヒトは他の経営資源とは異なる性質をもっています。本講座ではヒトのマネジメントの理論に関する理解と実践での活用を目指します。

★2022 年 1 月 12 日(水)開始(毎週水曜日全 6 回)

■「[明日から活かせる戦略思考](#)」[オンライン講座\(ハイブリッド\(オンデマンドとリアルタイム\)\)](#)

講師：経営学科 教授 岡本 康昭

ビジネスの現場で様々な課題と向き合ったときに的確にかつ早く物事を把握する「型」を習得します。様々な事例などからフレームワークを策定し、議論しながらフレームワークをブラッシュアップしていきます。

★2022年1月13日(木)開始(毎週木曜日全6回)

■「**知的財産権ビジネスの基礎**」**オンライン講座(オンデマンド)**

講師:メディアビジネス学科 教授 井上 英之

大きく変貌しつつある知的財産権(主として著作権)ビジネスについて、現状と今後について概観し、知的財産権ビジネスのベンチマークといえるディズニーのビジネスを紹介。ワークショップを通じて知識の定着化と知的財産権ビジネスの今後に関する独自視点醸成を図ります。

★2022年1月13日(木)開始(毎週木曜日全6回)

■「**よくわかる行動経済学入門**」**オンライン講座(リアルタイム)**

講師:経済学科 准教授 山根 智沙子

2017年のノーベル経済学賞「行動経済学」について学んでみたい方のために、さまざまな事例から、行動経済学が何を明らかにしているのかを紹介します。

★2022年1月14日(金)開始(毎週金曜日全6回)

2021年度1学期の講座終了後のアンケートに寄せられた受講生の声の一部をお知らせします。

2021年度の受講をご検討の皆さまは、ぜひこちらをご覧ください、受講の参考にしていただけたらと思います。

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/voice2015.html>

※詳細については、以下URLをご確認ください。

《キャリアアップ・プログラム》

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/careerup/index.html>

※ご意見・ご感想はこちらまで career-up@hue.ac.jp

※配信解除はこちらから行ってください。

<https://y.bmd.jp/bm/p/f/tf.php?id=0828719345&task=cancel>

※広島経済大学 オフィシャルサイト <http://www.hue.ac.jp/>

発信元:広島経済大学 教育・学習支援センター キャリアアップ・プログラム事務局 (082-871-9345)