

ホテル・旅館経営を応援する情報紙

国際ホテル旅館

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

連載テーマ

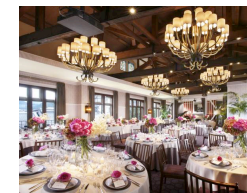
旅館・ホテルを ウェディングで立て直す

～ 再生プロジェクト最前線 ～



再生
事例
①

THE FUJIYA GOHONJIN (旧 藤屋旅館)
長野県 長野市



当資料は ホテル・旅館業を中心に広く購読されている『国際ホテル旅館』新聞において、「旅館・ホテルをウェディングで立て直す ～再生プロジェクト最前線～」というテーマにより、弊社代表の江口貴彦が全9回で連載記事を執筆させて頂く。
※第363号(2015年9月5日号)から全9回シリーズで掲載予定

第1回

老舗旅館をレストラン&結婚式場に業態転換

「長野県長野市」ザ・フジヤゴホンジン」①再生後に売上14倍にジャンプアップ

なくない。そのため、婚礼宴会部門を外部のプライダル企業に委託するケースも増えているが、本当に直営で立て直す、業績を上げることは不可能だろうか。プライダル業界で豊富なコンサルタント経験と成功実績を持つ江口貴彦氏に、過去の取り組み・改革事例を具体的に尋ねていく。

ホテル・旅館の婚礼宴会事業は、日本で独自の発展を遂げた。近年、国内の宿泊経営にも海外や異業種の手法が入り込んできて、海外にあまりノウハウがない、または簡単なオペレーションノウハウしかないホテルウエディング・パーティー事業に「苦手意識」や「手間」を感じているマネジメント層が少

ことに由来して「御本陣（陣・藤屋）」と名付けられた。その後、時代の変化に合わせて建て替えなどが行われたが、1998年の冬季オリンピック開催に合わせて長野新幹線が開通するなか、首都圏と長野のアクセスが格段に良くなり日帰り圏内となったことから、旅館経営は厳しい環境にあった。当時、私が勤めていたブランドウシー（PDS）は、都内などで格式高い古い建物を現代風にアレンジして業績を上げていた経験があり、オーナーサイドが地域活性化の観点から再生の可能性を打診してきた。そのとき、私が最初の担当窓口として現地に直接伺いました。

魅力的な建物なのに地元の人が知らない

私は当時の藤屋を一目見て驚愕した。こんな美しい建物が善光寺の目の前にあるのが奇蹟だと思った。外観はアールデコ調の洋風建築でありながら、内装は木を活かした日本家屋の趣であり、まさに「和魂洋才」を体現した建築物だからだ。

全国から訪れる善光寺参りの観光客のために営業していたので、裏を返せば地元の人々が館内に足を踏み入れる機会がほぼ皆無だった。このすばらしい建物を地元

の人が知らない、特に若い人の目にほとんど触れないことは本当にもったいない！というのが率直な感想だった。同時に、PDSは格式と歴史ある施設を活かした運営

手法を得意としていたため、このケースも必ず再生できる、施設が新たな役割を担って生まれ変わることができると確信を持った。

懸念がなかったわけではなく、由緒ある旅館だけに、新しいことを試みようとする、周囲から慎重論や反対意見が出てくるかもしれない、ということだ。その懸念は現実のものとなった。旅館としての営業を一度停止して、レストランやウエディングの事業を行うという案を示したところ、各方面から異を唱える声が相次いだのが事実だ。

実は、社内にも懸念材料があった。当時、PDSには直営施設として営業するための出店基準として、商圏人口100万人以上、などの条件をいくつか設けていたが、今回のケースは、そのいくつかが基準を満たしていなかった。PDSとしてもどう関わるのかを議論

論した結果、主に外資系ホテルなどで採用されている「マネジメント・コントラクト（MCIIオペレーター側がトップマネジメントや一部スタッフを派遣して施設を運営管理する手法）」という契約形態を探ることになった。この手法なら、オーナーが経営・運営するスタイルのまま、われわれのノウハウを活用してもらうことができ、Win・Winな関係を築ける、という結論に至った。

こうしてようやく、プロジェクトが進み始めた。

現在はMCの契約期間が満了し、経営・運営は再びオーナーが主体となっているが、当時よりも業績はさらに成長し、良いサイクルができていると感じている。この良いサイクルができるまでに直面した数多くの試練と、その試練をどう乗り越えたのかを、次回以降、紹介していく。

再生プロジェクト最前線

旅館・ホテルをウエディングで立て直す

長野県長野市の善光寺は創建1400年の古刹であり、江戸時代には「一生に一度は善光寺参り」「牛に引かれて善光寺参り」という文句が流行するほど広く庶民に親しまれていた。

この門前に構えるのが、今回の舞台である「ザ・フジヤゴホンジン」だ。2006年に老舗旅館からレストラン・結婚式場へと業態変換し、旅館時代と比べて売上を約14倍に飛躍させたストーリーを紐解いていく。

同館は、もともとは江戸時代の初期から約400年以上の歴史を持つ由緒ある老舗の旅館。当時の参勤交代で加賀百万石の前田公が泊まる宿「御本陣」だった



【著者】
エッセンシャルズ&カンパニー
株式会社
代表取締役 / パートナー
江口貴彦（えぐち たかひこ）

著者プロフィール

外資系コンサルティング会社を経て、婚礼プロデュースのPlan・Do・See（ブランドウシー）入社。数多くの社内・社外プロジェクトを統括責任者として成功に導く。その後、同社コンサルティング部門が分社独立するに伴い、取締役 マネージングディレクターへ就任。現在はエッセンシャルズ&カンパニー代表として日本のプライダル業界発展に向けた各種活動を展開中。東北大学大学院経済学研究科修了（経済学修士）。

未知の挑戦を成功に導いた「社長の覚悟」

「長野県長野市」ザフジヤゴホンジン」②異論噴出の業態転換プロジェクト

長野県長野市の老舗旅館「藤屋旅館」は、レストラン・ブライダル事業へ業態転換するという「改革」によって再生を果たした。かなり大胆な改革だっただけに、乗り越えなければならぬ課題も大きなものだった。

オープンの2年前、2004年ごろからオーナー、金融機関、ブランドウーシ

(PDS)の3者間で水面下の交渉が始まった。藤屋旅館は江戸時代に創業した歴史ある宿で、地元を代表する観光スポット・善光寺の門前町におけるランドマーク的な存在でもあり、常連の宿泊客も長年勤めた従業員、取引先の数も多い。当時、こうした関係者の間から「藤屋旅館としてそのまま残してほしい」という声が相次いで寄せられていたという。

老舗と称されるほどの歴史を積み重ねているのだからこそ「変わる」ことへの不安があるのは当然だ。新しい挑戦や改革への反対意見も、仕方がないと思う。

そんな状況下で、プロジェクトを推進する追い風になったのは「世代交代」だ。藤屋旅館の当主が、先代の16代目から当時30代半ばの17代目に承継される時期と重なったのだ。時流に沿った挑戦や中長期的な視点による経営改革を行うには、やはり「次を担う世代」が主役となって、計画を進める体制を築くことが重要になる。藤屋旅館の場合、スムーズに新体制へ移行でき

たことがプロジェクト成功に繋がったと確信している。

17代目(現・社長)は当主に就任早々、自ら矢面に立つて改革やプロジェクトを推進しなければならなかった。関係者の人々を説得するために多大な苦勞を強いられていたことは、とても印象に残っている。

プロジェクト発足と同時に社長に就任することになり、従業員および取引先を集めて旅館の大広間で説明会兼慰労会を開催することになった。17代目は大広間に集まった大勢の人の前で、リスクを伴う挑戦に踏み切った経緯を自らの言葉で説明した。最後に「僕は藤屋旅館を残すために、改革(旅館業を一度閉館して新業態へ移行)を行います。いつか必ず、旅館を再興します」と目に涙を浮かべて話していた姿は、今でも強く脳裏に焼き付いている。

運営主体はPDSの社員が担う、所有と運営を分離したスキームだ。藤屋にとっては土地・建物と経営の権利を継続でき、PDSは新規出店に伴う投資リスクを抑えて運営結果に基づく報酬を得る。藤屋側で新業態の運営をマネジメントする人材を確保することが難しく、ここにPDSの再生ノウハウと人材を活用したことで、双方にWin-Winな関係となった。

私は2006年のオープンまで「開業準備室室長」としてプロジェクト全般を管理した。近隣施設の2階を間借りして開業準備室を立ち上げ、週1回は現地に立ち上がり、オーナー、PDSのメンバー、新たに現地採用したスタッフなどと一緒に、開業に向けた会議や準備に取り組んだ。敷地利用の問題や改装費金額の工面など、試練は続々と噴出したが、1つ1つ真摯に取り組んで解決していくにつれ、それまで反対していた人たちが、徐々に応援に回ってくれるようになった。

PDSとの運営受託契約は5年で満了した。再び直営となってから「成功し続ける」体制をどう築いたのか、次回説明する。



江口貴彦
(えぐち たかひこ)

【経歴】

エッセンシャルズ&カンパニー代表。外資系コンサル会社を経て、Plan・Do・See(ブランドウーシ)で様々な社内外プロジェクトの統括責任者として活躍。同社のコンサルティング部門の分社化に伴い取締役マネージングディレクターへ就任。豊富な実績を活かして全国のホテル・結婚式場で再生プロジェクトを指導。

エッセンシャルズ&カンパニー株式会社
代表取締役/パートナー



再興の流れを断ち切らない「全社的プロジェクト」

「長野県長野市」ザフジャゴホンジン」③老舗の強みを活かした「再生」

社長がリーダーとなり
プロジェクトチーム結成

2006年、長野の老舗旅館「藤屋旅館」は、レストラン・ブライダル事業を主軸とした「THE FUJIA GOHONJIN」にリブランド・業態転換した。ブランド・ドゥ・シー（PDS）との運営委託契約を締結し、契約期間の最終年である5年目には旅館時代と比べて売上高が約14倍という驚異的な実績を挙げている。

社内では契約満了後も契約を更新するか、もしくは直営に切り替えて自社メンバーが主導となって運営するか検討がされていた。社内外からは様々な意見があったというが、最終的には経営判断で運営委託契約は満了、直営に切り替えてPDSとはコンサルティング契約を結び側面からサポートを依頼することになった。

私は最初の打診から同社の運営を支援していたが、業態転換後の5年間でPDS主導による運営体制が確立された一方、藤屋旅館が400年以上紡いできた「藤屋イズム」に空白期間が生じたことは、直営化にあつた課題になると感じた。当時、社内で旅館時代を知るメンバーは社長を含めても数名しかいなかった。PDSが培った文化やノウハウを残しつつ、400年の歴史が誇る藤屋イズムや「おもてなし」の本質、会社が目指すべき未来像を、全

社のメンバーが改めて理解・共有し、継続することが直営体制において重要であり、そのための準備の必要性を提案した。

これを契機に発足したのが、社長をリーダーとする「FUJIA DNAプロジェクト」だ。藤屋のビジョンと大切にしている価値観をおもてなし、メンバーへ期待する行動などを明文化し、その内容に魂を吹き込むことを目的としていた。

400年にわたる歴史と歩みを止めない進化の力

ここから「Creating History next」という新スローガンのもと、「継承されてきた おもてなしの追求」、「かけがえのない人づくり」、「こだわりのモノづくりを通じた文化と街の創造」などのミッションが生まれ、藤屋が目指すべき姿を可視化してまとめることができた。行動規範については当時の幹部らが数ヶ月間にわたって議論を重ね、言葉1つの意味まで吟味・精査して設定。幹部みずから伝道師（講師）となり、関連会社を含めた全メンバーへ研修を実施、繰り返し徹底に努めた。直営化した当初は

社長が総支配人も兼任、現場のリーダーとして藤屋イズムの浸透を図ると同時に、運営面の采配を振るった。社長や幹部も現場の最前線に立ち、藤屋イズムを言葉で示すなどした。こうした取り組みの1つ1つが直営化への移行をスムーズにとみている。

「Creating History next」（新たな歴史の創造）―藤屋イズムを象徴するスローガンの通り、本案件を通じて常に進化し続けることの重要性を感じさせられる。現状に満足せず、将来に向けて何ができるのか、そのために今すべきことは何かを問う姿勢が求められている。

ホスピタリティビジネスは新しい企業・手法が目玉され、もてはやされる傾向にある。環境の変化によってこの業界が大きな転換期を迎えていることは間違いないが、それでも主義や哲学がブレない企業はビジョンやミッション、行動規範も明確で浸透も速い。しっかりとした機軸を持った上で新たな挑戦にも躊躇しない。藤屋旅館のような老舗企業、長く続く会社の底力から学ぶことは大いにある。



江口貴彦
(えぐち たかひこ)

【経歴】

エッセンシャルズ&カンパニー代表。外資系コンサル会社を経て、Plan・Do・See（ブランドゥシー）で様々な社内外プロジェクトの統括責任者として活躍。同社のコンサルティング部門の分社化に伴い取締役マネージングディレクターへ就任。豊富な実績を活かして全国のホテル・結婚式場で再生プロジェクトを指導。

エッセンシャルズ&カンパニー株式会社
代表取締役/パートナー