



山代温泉 加賀の宿 宝生亭

女将 帽子山麻衣

共感してくれる 顧客に集中する

2009年 売上が低迷し多額の負債を抱えていた石川県加賀市・山代温泉の『宝生亭』の事業を譲り受けたのは、能登半島の七尾市・和倉温泉で『宝仙閣』『渡月庵』『宿守屋寿苑』の3軒の旅館を経営している株式会社宝仙

閣。経営再建の陣頭指揮をとることになったのは、帽子山宗専務と妻の麻衣女将。女将はHPやブログ、DMに、子育て奮闘中のエピソードを盛り込み、「お子様も一緒に楽しめる温泉旅行」を応援する宿というコンセプトを

打ち出している。その一方で顧客の半数以上は団体旅行の高齢者。団体客の宴会では麻衣女将が歌い、仲居さん、接待さんもお客とともに踊って盛り上がる。『宝生亭』はいまではハイシーズンはほぼ100%の稼働率の大繁

盛旅館だ。

この『宝生亭』の客室稼働率を支えるのは、「信者」レベルの大ファン。年間に4回、5回訪れるお客も少なくない。

——『宝生亭』の再建にあたってはどのような経営のバトンタッチをしたのでしょうか？

帽子山 しばらくは元の経営者が現場に残るという形だったので、それまで通りの営業を続ける中で専務と私が着任し、「今日からこちらの方が経営者です」と紹介されただけです。屋号も変えず、リニューアルもせず。金融機関の債務も、取引先への債務も引き継ぐ、従業員も雇用も引き継ぐ。けど、引き継ぐような顧客はいない。そんな買収でしたので、私も専務も不安だらけでした。従業員の皆さんは、私たちのことを敵を見るような目で見るし。でも、再建に失敗してすこすことと和倉温泉に戻るような恥ずかしいことは絶対したくないというプレッシャーがありました。

——突破口のようなものは見えたのですか？

帽子山 まず、専務は「宝仙閣のマネジメントを持ち込めば再建できるはず」という気持ちを持っていました。それに、私たちの目には、「この旅館にはいいところがたくさんある」と映りました。23室という決して大型旅館ではありませんが、重厚感ある造りで部屋は広め。貸切利用できる露天風呂がある。館内がコンパクトだからこそエレベーターから浴場まで近いなど、お年寄り客には便利がいい。敷地内からは美味しい水が湧いていて、それで作る

豆腐も美味しい。なによりも、この山代温泉の半径50キロ圏の人口は、宝仙閣のある和倉温泉の5倍もあるんです。私たちから見たら、山代温泉周辺は観光資源も多く魅力的なロケーションだったのです。

——やはり従業員の士気は下がっていたのですか？

帽子山 従業員の方々の自己評価がものすごく低かったのです。「この旅館の良いところを教えてください」と匿名のアンケートをとると、ネガティブなことばかりが書き連ねてありました。専務と私で「こんなに良いところがあるじゃないですか」と言っても伝わってきません。それに同業者の私たちから見ると改善しなければならぬ妙なことは、すぐに山ほど見つかりました。それを私たちが指摘すると、烈火のごとく怒るのです。自分たちの日常を変えたくなかったんですね。約40人の従業員をそのまま引き継ぎましたが1年経った頃には半分の方が辞めました。

**やっつけてないことをやったら
すぐに業績を2倍にできた**

——業績はすぐに上向いたそうですが、何をしたのでしょうか？

帽子山 宝仙閣(和倉温泉)グループの顧客に「いちど試してください」とご案内したからです。同時に、宝生亭で営業部門を立ち上げて、インターネットでの集客のほか、地元周辺の各種老人会や企業に営業をしました。DMを送つ

た後に、「届きましたか？」と電話を入れ訪問する。訪問営業する旅館なんてほとんどないんですが、やれば成果はでます。特に団体のお客は旅館の滞在に楽しさをお求めなので、一度来ていただいて私が宴会で替え歌のカラオケを歌ったり、皆さんと踊ったりして盛り上がる。また来てくださいます。

——女将が宴会の盛り上げ役なのですか？

帽子山 そういのが大好きです。それに普通の旅館の女将さんは、幹事さんやその団体の長の方にお酌だけに行くようですが、私は、宴会では上座の方だけでなく、すべての方に酌して回りお話ししました。そこで宝生亭を褒めてくれて、「また来たい」とおっしゃってくれたら、その場でコースターをひっくり返して「ここにお名前と連絡先を書いてください！」と。そうやってDMをお送りする名簿の母数をどんどん増やしました。時には、「いつお見えになりますか？ご予約入れますよ」とその場で予約をいただきました(笑)。

——以前からいた従業員の方々の意識を変えるために、どのようなことをしたのでしょうか？

帽子山 まず、「この宿はダメだ」と思い込んでいる従業員たちに、この宿の良いところに気づいてもらいたかったので、お客様アンケートの形式を変えました。従来は「満足」から「不満」を5段階評価してもらい、その他に自由回答欄を設けていました。私たちは、お客様アンケートを「お客様の笑顔や温かいこそが

廃業寸前だった旅館を買収し、経営再建を任されたのは30代前半の若夫婦。着任1年目から売上が倍増させ、今では熱狂的なファンのリピーターに支えられる大繁盛旅館だ。「自分たちらしさ」の経営で業績を軌道に乗せる過程には、大きな転換点があった。それは、「お客様を選ぶ」ということだった。

文・写真=田中 剛(本誌)

喜びです！お褒めの言葉を頂けると嬉しいです！という質問に変えました。そこに書かれたたくさんのお褒めの言葉、感謝の言葉を従業員に突きつけて、「ほら、水が美味しい、仲居さんが親切、マニュアルがないサービスがいい」と書いてある。この宿にはこんな魅力がある。あなた方の気配りに喜んでくれたお客様がいる」と。

——しかし、どんどん辞めていったのですよね。

帽子山 ええ。3年目には「総上がり」で調理スタッフが全員辞めてしまうということもありました。売上は増えていたものの、非常に厳しい地獄のような時期でした。私たちがとって幸いだったことは、周囲の旅館が相次いで廃業したため、経験者をすぐに採用することができたこと。宝生亭の忙しさを充実感と感じられる人、向上心のあるだけが残ることになり、従業員はほぼ人が入れ替わりました。7年経った今、本当にいい従業員に囲まれて仕事をしていると感じます。ペテランの仲居さんから見たら私なんて娘くらいの歳で、経験も浅い。でも私がやっているのを見て、潰れた旅館との違いを理解して、納得してくれたのだと思います。若い私たちを認めてくれたように嬉しく思っています。

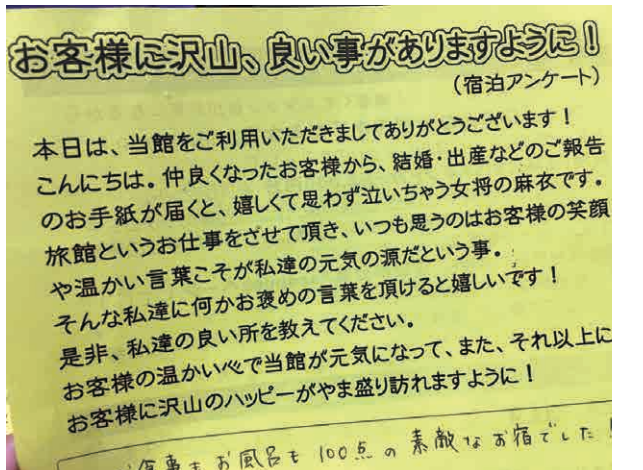
手間暇かけた仕事がお客様が帰ってから始まる

——昨年、宿泊予約サイト「じゃらんnet」

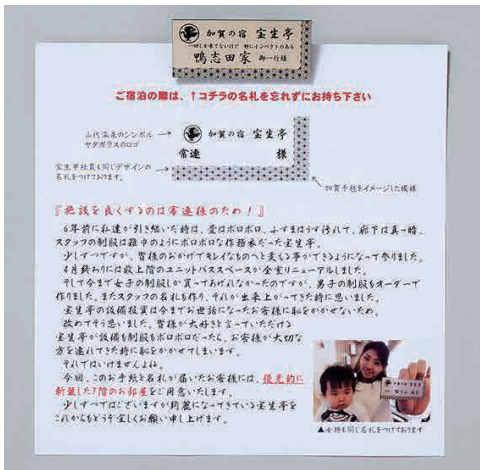
すべてのお客様でなく、大好きな人に集中する

——お客を選ぶことで先細りはしませんか？

帽子山 信者クラスの方は何度もお越しくださいますが、毎回同じ方と来るわけではないんです。同窓会、家族旅行、かつての職場の間、地域コミュニティの方々と、同伴者が変わります。「宝生亭を気に入るだろう」という方を連れて来るのです。また、信者クラスの方は、お客様を紹介してくれます。紹介新規と呼びますが、この方々は、紹介者の方と近い感性を持っています。信者の方の同伴のお客様、紹介のお客様は、リピーターになってくださる可能性が非常に高いのです。4月は閑散期なのですが、昨年、得意客1200人だけに向けて「4月のヒマな日カレンダー」と称して、「ヒマだから来てください」というDMを送付したところ、25%からご予約をいただきました。また、昨年リニューアルしきれいになった7階には、信者クラスの中から1000人を厳選して、優先的にご宿泊いただけるプランをご案内する特別なDMを送りました。設備リニューアルに込めた想いを説明した手紙に、「ご宿泊の際は、こちらの名札を忘れずにお持ちください」と書き添え、お客様の名前を



宿泊客へのアンケート用紙は女将からの熱い感謝のメッセージで始まる。回答欄には満足した宿泊体験が手紙のように綴られる



常連客の中から厳選した100人に、名入れた全の名札を添えたDMを送付。案内した宿泊プランの予約率は84%という成果を上げた

が選んだ2014年度のベストコミュニケーションシオン大賞を受賞されました。

帽子山 宿泊客がクチコミ掲示板に投稿したコメントに対する、宿泊施設からの返信が、

入れて作成した（金色の名札）を同封したのです。このプランには84組から予約が入りました。84%です。これが全日本DM大賞をいただいたDMです。

——一部の属性のお客に集中するには、他のお客を見捨てることです。不安はありませんでしたか？

帽子山 経営再建のために必死になって頑



ぼうしやま・まい
2002年に帽子山家に嫁ぎ旅館の手伝いを始める。和倉温泉「渡月庵」での7年間の修行を経て、09年に山代温泉「宝生亭」再建のため女将に就任。4人の子育てに奮闘しながら高稼働の旅館を切り盛りする。

張っていた中で、だんだんと、すべの方にリピートしてもらうことを目指すのは無理があると考えるようになりました。人間として尊敬できないような振る舞いをする方をお客様と思うことはできない。そういう方にハイコラしなさいと従業員に言うのも心苦しい。あるとき、本当に我慢ができない理不尽な思いをして、「もう二度と来ないでください」と申し上げたんです。専務にそう報告したところ、か

「面白い」「人を惹きつける」と評価されたそうです。私も従業員も、クチコミ投稿してくれたことに対して、心を込めて返信しているだけのことです。そのお客様のお顔や印象、やりとりを思い出しながら書くので、手間暇かかりますが、当館はそこに効率は求めません。私のDMは手書き和紙に筆で絵を描いてお送りすることもありますが、そういうことが好きなんです。おかげさまで、今年は日本郵政が選ぶ「第30回全日本DM大賞」でグランプリに輝きました。普通の旅館と比べて、当館はお客様が帰ってからのコミュニケーションの質がまったく違うと思います。そのためには、そもそもお客様と接触していなければなりません。後でお客様のことを思い出せるよう、従業員も私も、お客様が滞在中、「こんなことがあった」と宿帳にメモを記入して情報を共有しています。おのずと接客もよくなります。

——お客が帰った後も忙しいわけですね。

帽子山 滞在中はすべてのお客様に同じように接しますが、お帰りになった後は違います。手間暇がかかりますから、皆さんに同じようにはできません。当館ではお客様を、「信者」「ファン」「リピーター」「新規客」と階層分けしています。お送りするDMも、頻度も異なります。信者のお客様は、わかりやすく言えば、何があっても宝生亭に来てくださる方々。もちろん、私もそのお客様のごことが大好き。両想いの関係です。ちなみに、新規のお客様の中で、10点満点のアンケートに5点をつけたお客様はそつとおきます。

なり驚いた様子でしたが、「これからはお客様を選べばいい」「ベストを尽くしたことに對してクレームを言うお客様なんてもう来てくれない」と。それで私も吹っ切れました。従業員に失礼な態度をとる方や、値引きや無理な要求を突き付けてくる方にまた来ていただくよりも、「宝生亭が好き」という方にまた来てもらったほうが楽しいんです。方針を変えたメッセージを送るようになってから、リピート率が飛躍的に向上し、紹介新規も増え、すべてがうまく回り始めたのです。

——宝生亭の個性に共感してくれるお客様に集中することDMが再建のドライブになったようですね。

帽子山 宝生亭ではDMを、「集客のツール」ではなく、「心を届けるツール」と位置付けています。気持ちの届け方はDMだけとは限りません。ご病気で入院された方には、寄せ書きした色紙をお送りしましたし、社員旅行で来た団体のお客様には、奥様のためにカーネーションを贈ってみたり。結果として、家族のような気の合うお客様と一緒に過ごさせています。欲を言えば宿をもっと小さくして、一人ひとりのお客様ともっとゆっくりお話ししたいのですが、こればかりは仕方ありません(笑)。

心を込めたDMが生む驚異のリピート率