都内で多くの飲食店に勤務した経験から「スタッフのマインドセットが大切だと痛感した」と宮澤社長。〝人を大事にする経営〟を軸にしている

創業67年のうなぎ料理店を継承。スタッフと理念を共有し、笑顔を広がる企業へ

有限会社観光荘

代表取締役
宮澤 健

岡谷市出身。調理師専門学校卒業後、都内の飲食店で経験を積むかたわらバンド活動に打ち込む20代を過ごす。2004年にUターンし観光荘入社。2019年から代表取締役。

人気メニューの「焦がしねぎひつまぶし」。窓の外に天竜川を眺める席で味わえる

「実家の会社を変えたい」、27歳のスタート

天竜川の源流を有する岡谷市は昔からうなぎの漁獲量と消費量が多く、おいしいうなぎ料理店が多くあります。人気店のひとつが、1954年創業の老舗「観光荘岡谷本店」。〝蒸さずにじっくり炭火焼き〟が信条のうなぎは香ばしく、肉厚で柔らかです。

代表を務める宮澤健さんは3代目。2004年の入社以降、数えきれないほどの社内改革を行ってきました。結果、コロナ禍にあっても10年連続で増収を続けています。

高校卒業後に上京し、調理師学校で学んだ宮澤さん。観光荘を継ぐことを念頭に「ほかのジャンルを経験しておきたい」と、イタリアンやカフェ、創作料理店など、飲食店9社を渡り歩きました。現場で経験を積むため、あえて正社員ではなくアルバイトとして働き、好きなバンド活動にも打ち込みながら、毎年夏の繁忙期は実家に戻って店を手伝う、忙しくも充実した20代を送ります。

27歳でUターンし、観光荘に入社。しかしいざ働き始めると、スタッフと自分の意識のギャップにショックを受けたと振り返ります。

「繁忙期の夏はスタッフのテンションも高いのですが、閑散期はみんなのんびり。手が空いているなら掃除をすればいいのに誰もやらないし、店内で『いらっしゃいませ』と声が聞こえても、復唱しないスタッフもいる。マニュアルが一切ない家族色の強い店だったので、個人のルールで動くことが当たり前になってしまっていたんです。高齢のスタッフが多く、新しいことを提案しても『若造が何を言ってるんだ』と聞き入れてもらえませんでした。若いスタッフがどんどん辞めていくのも辛かった」

経営や人材育成の土台を再構築しなければと考えますが、長年アルバイトとして働いてきたため、マネジメントの知識はほぼ皆無。経営に関する本を読んだりセミナーや経営者の集まりに参加したりと、猛勉強を始めました。

備長炭でじっくり焼き上げたうなぎは、口の中でほどける柔らかさ。関西風の蒸さない地焼きで余分な脂が落ちてヘルシーに

赤字から始まった大胆な改革

そんな中、リーマンショック後の2008年、大きな危機が訪れます。店がそれまでにない大赤字を記録。初めて目にした損益計算書は「素人の私にも分かるほどボロボロでした」。リストラが頭をよぎりましたが、伊那食品工業会長の塚越寛さんの著書に感銘を受けた宮澤さんは〝人を大事にする経営〟を決意。「赤字をカバーする売上を作ればいい」と、果敢にも松本に新店舗の出店を決めます。

新店舗で着手したのが社内初のマニュアル作り。ハウスルールを明文化し、出退勤ルールや衛生管理など当たり前だったこともあえて言語化してスタッフと意識を共有しました。女将であるお母様が昔から口にしていた言葉「一歩前進！元気が一番！笑顔の前に笑顔あり！」を企業理念に据えたのもこの時期です。

「東京で個人店から大きな企業までいろいろな店で働いてみて気づいたのが、長く安定した会社はスタッフのマインドセットをきちんと行っていること。働く人もお客さんも笑顔になり、それが取引先や地域にも広がっていく企業を目指そうと、理念を定めました」

そうした取り組みも功を奏し、松本店は開店2年目で早くも黒字転換。スタッフの空気感も、時間をかけて変わっていきました。

調理工程にも一大改革を実行します。本店をセントラルキッチン化し、うなぎ調理の下焼きまでを一拠点に集中させました。提供直前に炭火で焼けば、最高の状態で召し上がっていただけます。従来と真逆の考え方ですから、先代の父も最初は懐疑的でした。でも、お客様の反応が明らかに違ったんです。ふっくらしておいしい！と。大切なのは笑顔で喜んでいただくこと。最新の厨房機器もどんどん活用すればいい。父の理解もあって、改革を実行することができました」

この方法は仕入れの面でも合理的でした。うなぎが一番おいしいのは脂がのった冬。需要が少ない時期なので価格も安いのです。冬に仕込んでおけば品質を担保でき、競争が激しい夏に良質なうなぎを集める苦労もいりません。

改革を通して収益は順調に伸び、2017年には岡谷本店をリニューアル。信用保証協会を利用して融資を受け、バリアフリー化、川沿いの厨房を客席へと刷新。冷凍や真空パックの最新機器も導入しました。

成長を見据えて新卒採用にも力を入れます。2018年には新卒6名が一気に入社。それを機に、松本店で確立したマニュアルを本店にも導入しました。以来「人財ファースト経営」を合言葉に研修制度の充実や働き方改革にも注力し、毎年新卒採用を継続。現在は平均年齢38歳、社員定着率は90%に達します。

ブランドうなぎに宇宙食、チャレンジは社内一丸で

人口減少や高齢化の影響を見据え、近年は通販事業にも注力しています。県外や、輸入の原料頼みの現状に対して「岡谷らしいうなぎを提供したい」と発案したのが、特産品であるシルクの蚕のさなぎを飼料にブレンドした「シルクうなぎ」です。ブランドうなぎの開発には生産者の協力が不可欠ですが、料理店が直接発注するのは業界でも前代未聞。しかし企業規模も成長していたことから「今なら大ロットで発注できる」と確信した宮澤さんは、愛知の養鰻家・夏目商店に相談します。すると「前例はありませんが楽しそ

半世紀にわたってうなぎを漬け込み、継ぎ足し続けて熟成したタレを使用。うまみが凝縮し、甘味の強い味わい

店舗の横を流れる天竜川には江戸時代から「簗」と呼ばれる仕掛けがあり、諏訪湖から下ってきた天然のうなぎをとっていた

う」と快諾をもらい、共同開発がスタートしたのです。

約１年後の2020年、初めて池から揚げた「シルクうなぎ」を試食。結果は大成功。あっさりと上品な味わいでおいしく、心配した臭みも皆無でした。

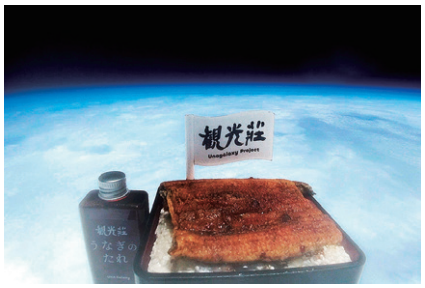
「通常のうなぎより水分量が多くエネルギー値は低め、脂にはDHAが多く含まれているので、ヘルシーかつ美肌やアンチエイジング効果がある。機能性食品表示ができるほど優れた値が出ています。店舗で限定販売したところ３カ月で売り切れるほどの人気で、通販でも好評です。このプロジェクトが、国内の養蚕業を守る一助にもなれば」

もう一つ進行形のプロジェクトが、うなぎを使った宇宙食開発。宇宙航空研究開発機構（JAXA）の認定を目指し、試作や申請業務に取り組んでいます。検査は非常に厳しく、徹底した衛生管理に加え、膨大なデータの記録、長期保存の検査などが求められ、年単位の時間を要します。しかし、ちょうど通販事業強化のために衛生設備を刷新していたことも後押しとなり、無事に一次審査を突破。2023年を目標に取り組みを続けています。

さらに松本工業高校の「卒業制作を宇宙に打ち上げたい」と願う生徒たちに出会い、新プロジェクトも誕生。気球に乗せて宇宙へ打ち上げたうなぎを、360度カメラの遠隔操作で撮影するという驚きの内容で、クラウドファンディングで多くの支援を集めています。

「プロジェクトを立ち上げてスタッフと目標を共有することで社内が活性化するし、意識向上にもつながります」

新しい試みや改革を次々と行っていますが、どれも宮澤さん１人で頑張っているわけではありません。観光荘では月１回、店舗を休みにして社内研修を実施し、スタッフと意識や情報の共有、役割分担を行い、チーム一丸となってプロジェクトを進めているのです。



松本工業高校の学生が制作した、360度カメラを遠隔操作する装置で、宇宙とうなぎを撮影するプロジェクトが進行中

コロナ禍で、この体制は真価を発揮しました。どのような感染対策が必要か話し合ったり、マスクをつけても笑顔が伝わるよう表情の練習をしたり。コロナ禍を機に、新しいことにも挑戦しています。その一つが、テイクアウトできるコース料理の開発。

「こんな時こそ家での食事を楽しんでほしいと、４月に発案して５月に商品化した超スピード進行でした。『ここでやらなければ生き残れない』という意識を全員で共有し、スタッフにどんどん役割を振っていく。あくまで『どうすればお客様に喜んでいただけるか』を核に考えています」

意識と行動が結びつき、2020年にはなんと過去最高売上を記録。2021年も前期を上回る業績で推移していると言います。

「私１人の力ではなく、スタッフみんなが頑張ってくれたからこそ。今は原点にもう一度立ち帰って、母体の運営をじっくり取り組んでいきたいと思います」

簗（やな）漁の番小屋として使われていた茅葺の建物は観光荘のシンボル。移築して客席として使っている

創業者は簗（やな）漁の最終代の漁師。うなぎを提供するだけでなく、天竜川の蛍の「光」を「観」る場所として始めたのが社名の由来

有限会社観光荘

創業｜昭和29年
事業内容｜うなぎを中心とした料理店
〒394-0045 長野県岡谷市川岸東5-18-14
Tel 0266-22-2041　HP https://kankohso.co.jp