「観光先進国」へ、2024年を始動の年に

変化に立ち向かう旅館経営

座談会

数年間にわたる激動のコロナ禍を乗り越え、新たな旅のスタイルや価値観の変化に向き合うことが求められる中、宿泊業のさらなる活性化に向けて果敢に取り組んでいる旅館・ホテルがある。いかにして変化に耐え得る組織の構築や、新たな取り組みへの挑戦、実益確保へとつなげていくのか。気鋭の旅館・ホテル経営者4氏にお集まりいただき、語ってもらった。（東京の観光経済新聞社で）

特徴、経営状況

――まず、自己紹介を兼ねてそれぞれの自館の特徴、経営の現状について伺いたい。

渡邉　福島県の土湯温泉で山水荘とYUMORI ONSEN HOSTELの2店舗を経営している。山水荘は2023年に開業70周年を迎えた。両館が所在する地域はこけしの発祥地としても有名で、宿としては特殊な国立公園の中にある。客室数は山水荘が69室、YUMORI ONSEN HOSTELが30室。山水荘は22年5月に大規模リニューアル工事が完了し、万全の体制でコロナ禍明けのスタートダッシュを切ることができた。YUMORI ONSEN HOSTELは温泉宿とゲストハウスを融合させた新しい宿の形として18年に開業。廃屋の旅館だった建物を改装して立ち上げた。ホステルならではの素泊まりプランを導入したことで訪日客の宿泊も増え、インバウンドの増加に貢献している。

――山水荘の大規模リニューアルで変化した点は。

渡邉　国の補助金を活用して露天風呂とテラス付きの客室を15部屋、オープンキッチン形式のレストラン、個室の料亭、大浴場などを導入した。オープンキッチンにしたことで厨房とお客さまの距離を近づけてコミュニケーションを取りやすくしている。料理の面では地産地消を意識した食材選びはこれまで通り継続。提供方法は一から見直し、従来の会席料理だけではなくコース料理の発想も取り入れた。なるべく1品出しで温かい料理と冷たい料理を分けるなど、ひと手間をかけて提供している。また、宿を原点回帰する、という思いを込めて屋号を「水織音の宿」に変更した。自然豊かな国立公園の山の水源から採れる水を館内で活用しており、富士山の天然水と同じくらい軟水で癖がないことから、提供する料理にも使用している。このような当館のコンセプトやストーリーをお客さまに伝えていきたいという思いを込めてこの屋号を名付けた。

――ALPS処理水による風評被害の影響はどうか。

渡邉　これまでは海外からも問い合わせが頻繁に来ていたが、現在はだいぶ落ち着いた。個人的な考えとして、気にする方は気にするし、気にしない方は気にしないと二分化しているように感じる。無理に来てもらうのではなく、興味を持ってもらえる方にしっかりと福島や東北の良さや魅力を発信していくことで次第に緩和されると考えている。

山水荘
常務取締役
渡邉　利生氏

飯山　当館は箱根の中央にある強羅地域で強羅花扇と円かの杜（もり）の2店舗体制で運営している。元々は岐阜県の飛騨高山で運営しており、09年に箱根にもオープンした。箱根に進出してきた当時は早雲閣という旅館も運営していたが、19年に発生した台風19号の影響で裏山の土砂崩れが発生。1階が土砂で埋まり、建物が傾くなどの被害に遭い、やむなく閉館した。強羅花扇と円かの杜の客室はそれぞれ20室、全客室露天風呂付き。宿泊者層は個人客やファミリー層が中心で、3世代で記念日に利用する方も多い。

――強羅花扇と円かの杜の施設の違いはあるか。

飯山　14年に開業した円かの杜のコンセプトは、強羅花扇でできないことをお客さまに提供すること。強羅花扇は大浴場、食事処、エステルームといった基本的な設備しかないのに対して、円かの杜は岩盤浴、夕食後気軽に飲めるバー、割烹の席など、強羅花扇にはない新しい設備を導入している。割烹の席は板前が目の前で料理を仕上げて提供する仕様になっており、アレルギーや宗教的な配慮が必要な食材の確認がしやすくなった。2店舗体制になってからは訪日客をはじめ幅広い客層に対応できるようになったと感じている。

――コロナが明けて経営状況は変化したか。

飯山　正直なところ、思うように売り上げを上げられていないのが現状。特に慢性的な人材不足に頭を悩ませている。元々は飛騨高山で経営していて箱根地域につながりがなかったことも要因だが、箱根の人口は約1万人、強羅は急な坂が多く生活に欠かせないスーパーなどの店が少ないといった理由から定住する人も少ない状況。働いてくれるスタッフが限られてくるとどうしても客室数を限定して営業せざるを得ないので、有効的な対策を講じる必要があると感じている。そういった地域の特性上、中途採用での雇用が難しいが、ここ4～5年は新卒採用に力を入れている。合同企業説明会に出展し、積極的に募集を呼び掛けたところ、努力のかいもあって最近は意欲的に働いてくれる若いスタッフが増えてきた。働きやすさ、働きがいがさらに生まれる環境に整えていきたい。

村木　稲取温泉の海一望絶景の宿、いなとり荘と弓ヶ浜温泉の季一遊の2店舗を運営している。客室数はいなとり荘が57室、季一遊が40室。いなとり荘は絶景の大海原、季一遊は弓ヶ浜とそれぞれ海に面した立地にあるのがポイントで、海、温泉、料理の3本柱でサービス展開を行っている。伊豆地方は首都圏から比較的近い温泉地のため、GoToトラベルや県民割など国の事業が功奏し、他の地域と比較してもコロナからの立ち上がりが早かったと感じている。経営状況はまずまずの経過。スタッフの出勤状況によって毎日販売客室数を決めて運営している。周辺に食事施設が多いといった地域特性を踏まえ、当館でも1泊朝食のプランを作成したところ、↙3、4泊と連泊する方も増え始めた。最近の宿泊者はカップルを中心とした個人客、若年層のお客さまが中心。静養や保養など、ゆっくりと滞在したい方や海外旅行の代わりとして長期で過ごしたい方に多く利用いただいている。

朝野　当館は98度の高温の温泉が湧く、兵庫県の湯村温泉で経営している。五つの源泉を保有しており、その湧き出る湯量は1分間に430リットルと露天風呂や源泉掛け流しの客室風呂を作りやすいのが利点。運営方針はコロナをきっかけに、大きく方向転換した。1組で2部屋を使用いただき、70室あった客室を35室での運営に切り替えた。お客さまはもちろん、社員の安心と安全のためコロナ対策として①お客さまとスタッフの接触時間を短縮②休息部屋、食事部屋の2部屋利用によるラグジュアリー感を演出③食事時間の間にもう1部屋で布団を準備することで労働効率を高める―を実施した。さらに、会席の献立を月替わり（毎月15日）に変更。旬の料理を提供するため、食材や器を季節に応じて変えたほか、新板長を迎えた。今では献立の9割以上が手作りの料理となり、漬物まで手作りになった。

スタッフの人数はコロナ前と同等なので、2部屋利用にしたことでお客さま1人当たりのサービス基準が上がった。結果、客単価の上昇、顧客の利用率増加につながり、おかげさまでコロナ禍でも売り上げを維持することができた。

――インバウンドの回復状況は。

渡邉　福島でもやっと追い風が吹き始め、順調に個人、団体客が増え始めている。コロナによる影響もほとんどない。20年に開催された東京オリンピックでは、福島が競技会場として指定されたこともあり、YUMORI ONSEN HOSTELは福島の復興とインバウンド拡大に大きく寄与した。おかげさまで現在まで含めても約200カ国から来訪いただいている。

村木　当館のインバウンドの宿泊数は年間2%程度で、館内のオペレーションやコミュニケーションの対応が追い付いていない状況。当館自慢の海の景色や料理を喜んでくれる方も多いため、良さは残しつつ、受け入れを強化してインバウンド比率を上げていきたい。

朝野　コロナ前は5%を占めていたが、コロナで0%に落ち込み、現在は3%ほど。以前は香港、台湾の訪日客が中心だったが、コロナ後はオーストラリア、アメリカから訪れる方も増え、マレーシアのお客さまを中心にハラル対応にも重点的に取り組んでいる。

座談会の様子

強羅花扇
専務取締役
飯山　雅樹氏

訪日客の受け入れ強化へ 新体制で労働効率アップ

村木　朝野

取り組み・成果

――力を入れている取り組みとその成果について。

渡邉　当館はコロナ前まで団体向け旅館だったが、コロナを経て個人客にも利用してもらうための施策に悩んでいた。その頃、サービス業の生産性向上に詳しい内藤耕氏に「設備投資をする時が一番お客さまとの距離を近づける最大のチャンス」というアドバイスをもらったことをきっかけに、設備投資に力を入れ始めた。まず、厨房の真裏にオープンキッチンを設け、お客さまと厨房の距離をより近づけた。1品提供したら1品下げて、食器はすぐに食洗器で洗うという仕組みを構築したところ、顧客満足度も上がり、高付加価値化と生産性向上の両方を改善することができた。さらにバックヤードの効率化にも取り組み、忙しい土日でも夜の21時半には終えられるように勤務体制を見直した。インバウンドでは風評被害というハンディキャップを抱えながらも海外営業に挑戦したり、海外OTAを通じて訪日客からの口コミ募集を強化したりと試行錯誤しながら現在も取り組んでいる。

――コロナ禍では国からの補助金や支援が増えていたが活用状況は。

渡邉　以前、観光庁の担当者に「宿泊業の皆さんには地域振興を期待している」と言われたことがあり、われわれに対する期待は熱烈なものがあると感じるとともに、旅館の在り方が時代に合わせて変化していると感じた。山水荘の大規模リニューアルでも活用したが、今後も国の補助金や助成金を積極的に活用していくべき。政治、行政、観光事業者が手を取り合って地方にお客さまを呼び込み、地域活性化を進めていくことが今後大事になってくると考えている。

飯山　常に取り組んでいることは従業員の離職対策。長期的に働いてもらえるよう試行錯誤しているが、辞められた時は精神的ダメージが大きい。そうならないためにも、ここ5年ほど前から先にシフトを作って従業員の休みを確保し、シフトに合わせて予約の数を設定するようにしている。

今後計画しているのは、仲居さん以外のスタッフも一緒に料理を提供すること。チェックインからチェックアウトまで同じ仲居さんが対応するのが旅館の伝統というイメージがあり、それを求めている方も多いが、どうしても拘束が長くなってしまうのが難点。提供人数が増えることで1人当たりの負担が減る。↖

滞在者との距離を近く　渡邉
若手人材広く取り込む　飯山

強羅花扇（神奈川県・箱根温泉）

▶14年に開業した円かの杜。花扇グループでは最上級グレードの宿

▲09年に開業した強羅花扇。館内は天然木の香りが漂う落ち着いた空間で、素足で過ごせる畳敷き

◀館内は「木の美学」を徹底的に追求し、神代木、埋没木を惜しみなく使用

山水荘（福島県・土湯温泉）

▲露天風呂では勢いよく流れる二段の滝を目の前に四季折々の自然が楽しめる

▲23年に開業70周年を迎えた山水荘。荒川の清流がたたずむ自然豊かな環境にあり、約千坪の日本庭園も見どころ