観光立国の実現は地方（地域）から

語る「新時代の経営スタイル」

座談会

顧客のニーズが多様化する中、独自の経営方針で業績を上げている旅館・ホテルがある。いかにして課題を克服し利益を上げるのか。特色ある経営スタイルの旅館・ホテル経営者5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）

効率良く利益上げる 考え方で市場広がる 外国人に届く発信を

従業員の行動を促す 働き方変え人材確保

小川　高尾　柏原　山口　西田

――（司会）まず、自己紹介を兼ねてそれぞれの宿の特徴や経営方針を伺いたい。

小川　1630年に箱根の塔ノ沢からスタートし、今年で387年目となる。箱根で7軒持ち、全て「一の湯」の名前がつく。過去に伊東と伊豆高原にも宿を出したが、3年で撤退した。多店化は経営目的で、手段の一つでもある。経営方針は、部屋数は多くなければならないというもの。お客さまは多い方がいいという概念で、部屋数を増やしている。部屋数イコール売り上げ活動となる。旅館数を増やしたのは88年からで、今後も保すること。部屋など商品を作ることや売上高は従業員の責任ではなくて社長の責任。従業員とは役割分担して分けて考える必要がある。また、粗利益から純利益を残す技術や無駄な費用を使わない技術、多く払いすぎない技術があり、成果が出たときは従業員にもそれなりに報いる。1人1時間当たりの粗利益高を出して、それを数字として追いかければいろんなことが見えてくる。数字が変な所に行かない限り、全てのことは悪い方に行かない。ずっと単純にそれを追いかけている。

小川氏

高尾　うちは赤ちゃん連れの話を。もともと赤ちゃん連れのお客さまで始まったわけではない。20年近く前は、赤ちゃんに対してのケアがほとんどなかった。何かをしなければいけないということで始まった。ヒアリングや子育てサイトなどを通じて、赤ちゃん連れにはどんなサービスが必要なのかを聞いたりした。始めると評判が良くて高単価にもなり、バージョンアップしていった。ある日、1歳の誕生日で赤ちゃん連れが来た。そういう需要もあるのかとファーストバースデープランを作った。また、赤ちゃん連れのお客さまは予算がないと勝手に思っていた。よく考えると、赤ちゃん連れでも高所得者のお客さんもいるわけで、安い商品ばかりではなく高い商品を作ったりした。まだそういう要望もあった。口コミを中心に広がり、専用ページも作った。親御さんだけしか想定していなかったら3世代旅行もあった。6ポケットだったり、お客さまに教えていただいたりしながら商品が増えていった。これはたまたま赤ちゃん連れの話だが、考え方しだいで、今まで考えていなかったようなマーケットがあるかもしれない。今後、バリアフリーの問題は重要となってくる。団塊世代は70歳ぐらいだが、あと10年経つとかなりの人がバリアフリーを必要となる。バリアフリー対策があれば、お客さまをキープできるとも思うし、業界として考えなければならない。

柏原　インバウンドは今、15%もないくらいで、地域全体では1%ぐらい。増えるようになって3年ぐらい経つ。外国人に感想を聞くと、欧米人は長期滞在するイメージがあるが、東京に行ったり大阪やディズニーランドに行ったりしているし、その後に四万温泉に来ると静寂の中で落ち着けるとのこと。四万温泉は貸し切りのお風呂がたくさんあり、外国人はほかの人と一緒に入るのが嫌だという人が多く、貸し切り風呂があるのが良かったと言われる。今は貸し切り風呂に特化している。そもそも、インターネットで予約するときはみんな同じで、宿泊する場所を探すときに「何月何日にどこに行く」という形で探している。四万温泉の名前は認知されていないので探しようがなく、「東京から近い温泉」「プライベート温泉」「田舎の温泉」などで探してもらえるように作り込んでいる。外国人のリピーターも多くなった。今後、海外の人ばかりになると突発的なことが起こったときにリスク要因にもなるので、15～20%ぐらいが上限だと思っている。外国人は料金に関係なく来てくれるので、稼働の平準化につながっている。この人旅のお客さまを増やしてきた。インバウンドにも少しずつ力を入れ、地域の中ではインバウンドのシェアが1番大きな宿となり、これからも伸ばしていきたい。

柏原氏

山口　栃木県の板室温泉という場所にある。県の北部で那須温泉と塩原温泉に挟まれた小さい湯治場主体の温泉地だ。四万温泉さんと同じで国民保養温泉地に指定されている。10年前には、24部屋あった1泊8千円の旅館を全部壊して、8部屋の旅館に変えた。こうということで、3分の1の部屋数とし、単価は3倍にした。「素材の素」をコンセプトに、「和敬清寂」をサブコンセプトとして、女性にうける旅館を目指し、デザイナーやコンサルタントを入れずに全部自分で作った。10年経ってようやく認知度が上がってきたと感じている。地域には湯治が目当てのお客さまは全体的な方針は変えずに進める。

高尾　千葉県の最南端の白浜に宿がある。1919年に館山で創業し67年に白浜に出店した。当時はツアーのお客さまが中心で、内房から来て白浜で泊まるというツアーが多かった。その後ツアーが少なくなり、高度成長期の団体旅行へと変わった。今は、個人旅行へと変化している。当館の売りである赤ちゃん連れのお客さまの集客は2000年ごろから始め、現在はひとお客さまが来ているのはありがたいことだ。

柏原　群馬県の四万温泉という場所で、部屋数は15室という小さな旅館を経営している。今年で41年目。四万温泉は昔からやっている所が多く、保養温泉として純和風の旅館が多い。私どもでは、昭和のレトロな雰囲気やスタッフの若さがアピールポイントだ。そういう中で、女性の1人1時間当たりの粗利益高を出して、それを数字として追いかければいろんなことが見えてくる。数字が変な所に行かない限り、全てのことは悪い方に行かない。ずっと単純にそれを追いかけている。

高尾　うちは赤ちゃん連れの話を。もともと赤ちゃん連れのお客さまで始まったわけではない。20年近く前は、赤ちゃんに対してのケアがほとんどなかった。何かをしなければいけないということで始まった。ヒアリングや子育てサイトなどを通じて、赤ちゃん連れにはどんなサービスが必要なのかを聞いたりした。始めると評判が良くて高単価にもなり、バージョンアップしていった。ある日、1歳の誕生日で赤ちゃん連れが来た。そういう需要もあるのかとファーストバースデープランを作った。また、赤ちゃん連れのお客さまは予算がないと勝手に思っていた。よく考えると、赤ちゃん連れでも高所得者のお客さんもいるわけで、安い商品ばかりではなく高い商品を作ったりした。まだそういう要望もあった。口コミを中心に広がり、専用ページも作った。親御さんだけしか想定していなかったら3世代旅行もあった。6ポケットだったり、お客さまに教えていただいたりしながら商品を作らないといけない。あとは、どんな稼働率であれ利益を確保すること。部屋など商品を作ることや売上高は従業員の責任ではなくて社長の責任。従業員とは役割分担して分けて考える必要がある。また、粗利益から純利益を残す技術や無駄な費用を使わない技術、多く払いすぎない技術があり、成果が出たときは従業員にもそれなりに報いる。1人1時間当たりの粗利益高を出して、それを数字として追いかければいろんなことが見えてくる。数字が変な所に行かない限り、全てのことは悪い方に行かない。ずっと単純にそれを追いかけている。

高尾　うちは赤ちゃん連れの話を。もともと赤ちゃん連れのお客さまで始まったわけではない。20年近く前は、赤ちゃんに対してのケアがほとんどなかった。何かをしなければいけないということで始まった。ヒアリングや子育てサイトなどを通じて、赤ちゃん連れにはどんなサービスが必要なのかを聞いたりした。始めると評判が良くて高単価にもなり、バージョンアップしていった。ある日、1歳の誕生日で赤ちゃん連れが来た。そういう需要もあるのかとファーストバースデープランを作った。また、赤ちゃん連れのお客さまは予算がないと勝手に思っていた。よく考えると、赤ちゃん連れでも高所得者のお客さんもいるわけで、安い商品ばかりではなく高い商品を作ったりした。まだそういう要望もあった。口コミを中心に広がり、専用ページも作った。親御さんだけしか想定していなかったら3世代旅行もあった。6ポケットだったり、お客さまに教えていただいたりしながら商品が増えていった。これはたまたま赤ちゃん連れの話だが、考え方しだいで、今まで考えていなかったようなマーケットがあるかもしれない。今後、バリアフリーの問題は重要となってくる。団塊世代は70歳ぐらいだが、あと10年経つとかなりの人がバリアフリーを必要となる。バリアフリー対策があれば、お客さまをキープできるとも思うし、業界として考えなければならない。

柏原　インバウンドは今、15%もないくらいで、増えるようになって3年ぐらい経つ。外国人に感想を聞くと、欧米人は長期滞在するイメージがあるが、東京に行ったり大阪や温泉に来ると静寂の中で落ち着けるとのこと。四万温泉は貸し切りのお風呂がたくさんあり、外国人はほかの人と一緒に入るのが嫌だという人が多く、貸し切り風呂があるのが良かったと言われる。今は貸し切り風呂に特化している。そもそも、インターネットで予約するときはみんな同じで、宿泊する場所を探すときに「何月何日にどこに行く」という形で探している。四万温泉の名前は認知されていないので探しようがなく、「東京から近い温泉」「プライベート温泉」「田舎の温泉」などで探してもらえるように作り込んでいる。外国人のリピーターも多くなった。今後、海外の人ばかりになると突発的なことが起こったときにリスク要因にもなるので、15～20%ぐらいが上限だと思っている。外国人は料金に関係なく来てくれるので、稼働の平準化につながっている。この実は、13年前に柏屋旅館さんに勉強に行っている。これからの旅館を考えると、小さくても質の良いものを出していこう。給料ではほかの業界とは勝負できないので、それ以外の働く魅力を作り、気持ち良く働けるようには何が必要かを考えなければいけない。

高尾氏

山口　私も人材には苦労している。小さい旅館なので、1人にかかる負担は大きい。うちの場合は、フロントと接客を一緒に行う「オールインワン」を採用し、しかも8部屋しかない旅館でフロントと接客を3人で回している。私が大学を卒業したとき、熱海で2年間修業したが、そこの社長に「旅館業はわがままな息子を育てているのと一緒だ」と、ランニングコストがすごくかかるということを言われていた。旅館を新しくするときには、ランニングコストを軽減する方法や人件費の削減を考えた旅館作りをした。例えば、ヒートポンプのシステムを入れたり、じゅうたんをやめて、客室も含めてほぼ床にした。アウトソーシングできるところは、清掃からベッドメイキングまで入れらっている。そうすると、社員からフィードバックがあり、それが手応えともなっている。うちはフロントのスタッフも接客に回るが、部屋に入ることは少ない。唯一接客できる部分は食事の時間。食事の時間にいろいろ聞き出してくださいと言っている。例えば、明日どこどこの観光地に行くというときに、こういったところはいかがですかとか、半歩先の接客をしてほしい。それが、もう一度来てもらうきっかけとなると思っている。

西田　社長になって11年目。引き継ぐときは、前からできあがっていた宿を変えていくのに七転八倒していた。かなり少なくなった。湯治のイメージを持ちながらの観光地づくりも考えている。

西田　祖父が四国の大洲から渡り1代で築き上げた旅館で、私で4代目となる。57年に白菊荘という名の旅館で始め、別府港から大阪のお客さまが多く来ていた。炭鉱で働く人や別荘を持つ富裕者層などが遊びに来たという時代だ。73年には白菊荘を壊して、ホテル白菊を開業した。2020年で創業70年となり、22年には祖父の代からの創立100年の節目の年となる。客室は120。73年の開業当時から、別府湾が一望できるフランスレストランを専門に作ったり、1階に1億円の割烹のいけすを作ったりした。大分は「おんせん県」の名のPRを行い、認知度が高まった。一昨年4月は熊本と大分の地震、昨年7月には九州北部豪雨の被害もあり、別府と湯布院が一緒にやっていこうという動きも起こっている。今は、少しずつお客さまが戻ってきているというような状況。稼働率を上げるのに軸をどこに置くかで悩んだこともある。別府は外的要因が大きく、約600室でオールバイキング形式を採用し客室稼働率95%の杉乃井ホテルさんのほか、今夏からスタートした大江戸温泉物語さん、19年に50～70室で開業する星野リゾートさん、ブランド力があり約200室を予定するインターコンチネンタルホテルさんなどが入る。別府では組合に105軒、5千室ぐらいあるが、そこに500ルームぐらいが加わる。国内外から入ってくる戦国時代となるだろう。その中で、存在価値をどこに置くかを考えながらやっている。団体の旅館でスタートして、旅行会社の比率が高いし、インバウンドも別府全体で25%ぐらいに増えてきた。うちの旅館にも5%ぐらい入っており、泊食分離などさまざまな取り組みを試みている。右手を上げて集客というより、宿のファンになっていただくという考え方が大切になる。あと、思い切って来年から始めるが、休日数を増やす。うちも人材不足で、できる料理人と客室係が不足している。今は、社員が98人、パートが72人いる。年間休日数は90日だが、来年からは105日にする。給料は下げずに、従業員と協力しながら進める。フロントや客室係の出勤数が減り、サポート態勢や人を増やさずにどうやるかなどの話し合いを行い、一つ一つ案が出てきている状況。周りの大手はもう105日をやっているわけで、人材の取り合いの材料にもなる。模索中なところもあるが、いろいろと外を見ながら進めていく。