観光立国の実現は地方（地域）から

未来を見据えた旅館経営

座談会

激変する業界の中、人材確保、育成に取り組みながら結果を残している旅館・ホテルがある。課題をどう克服し未来へつなげるのか。特色ある経営スタイルの旅館・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）

ブランド価値明文化 個人のニーズに対応

金谷　樫本

――（司会）まず、自己紹介を兼ねてそれぞれの宿の特徴、経営の状況を伺いたい。

金谷　金谷ホテル観光グループは、1931年に東武鉄道が鬼怒川温泉をリゾート開発する際に、鬼怒川温泉ホテルを開業したところから始まった。1953年に祖父が、日光金谷ホテルから法人を独立させ、両社が互いに切磋琢磨し運営している。バブル崩壊後には地元のメインバンクが破綻。私は2003年ごろに家に戻り、05～09年は企業再生に携わった。10年には再生が終了し、今のグループ体制となった。宿は、鬼怒川に「鬼怒川金谷ホテル」（41室）と「鬼怒川温泉ホテル」（162室）の2軒があるほか、箱根に「KANAYA RESORT HAKONE」（14室）、那須に「THE KEY HIGHLAND NASU」（36室）、伊豆に「THE KEY HIGHLAND IZU」（10室）がある。その5軒のほか、東京都の恵比寿にショコラトリー「JOHN KANAYA」を展開している。グループの強みは、和の情緒と洋の機能性を融合した、独自の和洋折衷感。東洋と西洋が入り交じり、独特な空間を演出する。グループ内の旅館では女将制度を設けておらず、その代わりに各施設が、それぞれのあるべき姿をまとめたブランド・ステートメントを作成し全社で共有している。また、そのステートメントは、時代や状況の変化に応じて、常にアップデートし、共有を行いながら取り組みを進めている。そのようにして出来上がった各施設ごとのブランドやサービスを宿泊する価値として、お客さまに体感していただいている。

戸澤氏

戸澤　シーガル・リゾートは、建物の長さが450㍍、敷地が4万坪あり、広大な土地を生かした癒やしの空間を演出している。経営は、目指すべき将来像の実現に向け、一歩ずつ着実に進めている。私が引き継いで10年が経過し、売り上げは倍増した。他の観光地や旅館も厳しい現状と聞くが、成長には時間がかかる。地方創生というタイトルもあるが、地方のスピードはそう簡単には上がらない。資金調達をしながら、時間をかけて成長していくべきだ。

萬谷　法人名は、よろづや観光。石川県加賀市の山代温泉で「瑠璃光」（117室）、「葉渡莉」（67室）の二つの旅館を経営している。また、葉渡莉の斜め前にはギャラリー&ビストロ「べんがらや」を営んでいる。4年前に父から会社を受け継ぎ、社長への就任から5年目となる。瑠璃光は大型旅館で、法人、団体をはじめ全国からお客さまが訪れている。

樫本　1958年、教員を務めていた両親が、淡路島の洲本の地に創業した。創業時の旅館名は「観光ホテル淡洲」。以後、ビジネスホテルを二つ増やし、87年には現在の「淡路インターナショナルホテル」へと進化した。54の客室と450平米のコンベンションホールを持ち、淡路島の多くの人が集まり、MICEなど会議に対応できる場所とした。島の東側が大阪湾、西側が瀬戸内海に面する穏やかな海と美しい景観がある中、景色を最大限生かすために全室オーシャンビューとした。「絵画をみているような眺望」をテーマに、窓には大きな1枚の窓ガラスをはめている。オープン当時は団体旅行が盛んで、客室からの動線を大事にした。団体型の旅行は、限られた時間で行動するため、時間が制限された中でも楽しめるように、館内の中心に宴会場、売店、食事処、スナック、当時は珍しいシアターレストランを集め、一つの街を演出した。現在は、団体型から個人型へとシフトし、個人が約8割を占めている。私が、05年に代表取締役に就任以降、この傾向は続いている。個人のニーズに対応するため、7階建ての3階以上の客室階を、フロアごとにテーマを持たせて改装した。商品は、マタニティプランなどさまざまな時代のニーズに合わせたものを販売している。

■■

――旅館経営や集客で力を入れている取り組み、その成果は。

金谷　会社の方向性として①ブランディングによる付加価値の向上②労働生産性の向上③顧客満足度の向上④従業員満足度の向上―の四つを含わせながら施策に取り組んでいる。特に付加価値の向上、労働生産性の向上には力を入れており、その中でも中心にあるブランディングに関しては、社員とともにまとめたブランド・プロミスを共有し、おのおのが自発的行動を取れる態勢を整えている。そのことにより、実際の現場では従業員が迷わずに、各ホテルそれぞれのブランドに合ったことを行える。労働生産性を上げることは一見、付加価値の向上と真逆な位置にあるように思われる。しかし、当社では個々の部署でのトレーニングを重ねた上で、他部署を体験する「クロス」、その経験を生かしていろいろな業務ができるようになる「マルチ」、無駄なく効率良く働ける「シフト」の三つを軸にすることで、労働生産性の向上を図っている。単独の部署内だけでの完結では質の良い効率化は進まない。時間帯や稼働状況などを鑑みながら無理のない実施を常に考えている。このほか、従業員のモチベーションを高めるためのキャリアパス、評価制度、参加型のプロジェクトを設けている。現状、平成生まれの若い従業員が全体の約40％を占め、彼らが先輩と共に、楽しみ、そして働く喜びを感じながら仕事ができるように工夫している。また、シフトを管理し他館や他業種などでの研修などを通していろいろな形態の宿泊施設やレストランの勉強、実際の小売販売体験なども実施している。その結果、スムーズな配置転換が可能となり、効率化と売り上げ向上にもつなげている。効率を上げながらお客さまの満足度を上げるために、ブッフェの飲み放題のセルフ化や、オールインクルーシブの導入を行った。作業時間を減らすことにより、質を落とさず満足度を上げる取り返した。これでは前に出られず、結果として、壮大な無駄の垂れ流しになっていると感じている。地域に対しては社員の受け入れもしてきたが、従業員も高齢化してきた。労働生産性が落ちるがそれでもいいと思っている。外国人労働者の受け入れは以前から行い、同賃金を支払っている。シフトは無理がないように注意している。現在、1カ月の中で労働時間は精算しなければならない。19年4月からは、労働基準法が改正され、3カ月のタームで精算すれば大丈夫になる。繁忙期に無理をして、3カ月の中で休みを振り替えることができれば、業界としてはありがたい話だ。力を入れるのは労働の問題。労働生産性の上がらない最たるものが旅館。効率化を求めるホテルとは全く違う。人材がいないことを受け入れるしかないというやり方をしてきた。その部分を、食でカバーしようと地産地消を追求してきた。旅館では、山の奥でマグロを握っている。当時、なんでマグロを握っているのかと言われたが、これは流通を知らない人の言うこと。現在は、世界中の新鮮な食材があっという間にどこにいても届く時代。新鮮なマグロを流通させるのに山の中でも海の側でも変わらない。社員にはできるだけ任せている。強要もしないし、あまり効率も求めない。カメの歩みというか、残すため、成長、経済を持続するためだ。時代に応じて一定の利益水準が得られる経営体質にしている。

萬谷　「おもてなしは個性だ」「温泉エンターテインメント」の二つのキーワードを掲げている。旅館業はその土地にひも付いた商売をする中で、どんどんハードを改修することは難しいため、人材と時間消費で喜んでもらえるソフトを重視している。将来的には従業員も高齢化が進み、若い従業員の採用と定着を目指す。最近、20代の客室係もちろんのこと従業員の満足度を維持しながら、さらなる効率化を進めていく。

残すための持続成長 働き方変え人材定着

戸澤　萬谷

戸澤　経営管理の観点から業界に参入したこともあり、効率化や利益追求は最初に終わらせた。そこで、旅館業は何かと考えた。時が経過してくると、利益が出ると、施設の老朽化やお客さまの飽きも出てくる。そこは投資を施すが繰り返しの組みだ。今後も、お客さまは顧客も団塊世代、後期高齢者が大きなマーケットとなる。加賀温泉郷は、北前船の船主たちがお金を散財した楽しい場所という歴史がある。団体旅行が減る中、宴会を楽しんだことがない20～30代の新しい顧客に対し、新しい温泉の楽しみ方を提案していきたい。参加型のイベント実施やフォトスポットの設置のほか、SNSを使った情報発信が減る中、変わるものとしてインバウンドの受け入れを強化している。ツアーの伸びは止まってきたが、FITは少しずつ増えている。海外からは旅館は敷居が高く見え、不便、行きにくいというイメージがあるので、郊外型のインバウンドの受け入れ事例づくりをして発信していく。

萬谷氏

樫本　どういう会社、旅館にしたいかを従業員に説明し、一つずつ具体的にテーマを決めて進めているが、収益をいかに守り持続するかが最終地点。売り上げのアップと経費の削減は大きな課題だ。54室の限りある中で、宿泊単価がポイントとなる。稼働率はここ数年80％前後。1室あたりの利用者数が2・9から3・0ぐらいの中で、どう対応していくかだ。現在、淡路島の食材はブランド化が図られ、たまねぎの知名度は全国的に広がった。新しく売り出している「3年とらふぐ」「淡路牛」などの食材もアレンジし、どのようにすれば感動してもらえるか検討している。また、高級料亭のような上品さと新鮮さを一つのテーマに、食材で単価アップを図る。器とのコンビネーション、和食と洋食のコラボなども研究している。3年ぐらい連続して、前年比400円ぐらい平均単価は上がっている。人員は減少しているが、単価で補っている。経費の削減では、①仕入れ②人件費③水道光熱費―の三つがポイント。経営者、従業員の全員が意識を持つことが大切。仕入れは、5日ごとに原価をチェックするなどし、10年で8％削減した。データを配り、仕入れ担当、調理場、フロント、予約など関係する部署全員で確認している。納品書のチェックも効果的だ。仕入れ担当には、仕入れ業者を特定せずに自由にチャレンジさせている。京セラの稲森和夫氏の言葉に「もう限界だと思ったところからスタートだ」という発言があるように、限界からさらにより良いものをより安くすることを努力するように厳しく見ている。水道光熱費は、各大浴場のシャワー、洗い場、調理場などいろいろなところにメーターを付けて毎日計測している。5日ごとに集計して異変がないかをチェックし、各部署に配っている。また、館内の冷蔵庫や空調機にタイマーを設置し、節電に努めている。人件費は無駄を省くのは難しい。システムを改善してカバーはできる。以前に前洗いなしで済む高級食器洗浄機を導入した。それを機会に、手法を一斉に変えて効率化を図った。導入経費はかかるが、人件費の削減につながるものもある。新たな取り組みとしてバックヤードの無駄を省くために、フロント会計システムにアンドロイドの端末を、女性から支持を得ている。葉渡莉は、18年に20周年を迎え、添乗員が宿泊する小部屋を1人部屋に改装するなど、新しい切り口の商品やキャンペーンに取り組んでいる。一方、瑠璃光も17年に25周年を迎えており、食事処などを改装している。北陸新幹線は開業5年目を迎え、団体は当初に比べ、反動、落ち込みはあるが、首都圏からは堅調だ。また、山代、山中、片山津、粟津の四つの地元温泉地が「加賀温泉郷」として地域一体となり情報発信、地域活性化に取り組んでいる。

ずっとずっと、
水と生きていけますように。

「いのちの未来」を考えることは
「水の未来」を考えること。
私たちサントリーは、森を育て水をはぐくみ、
100年先200年先の未来へと
おいしい水を届けてゆこうと思います。

水と生きる SUNTORY

「水と生きる」スペシャルサイト
http://suntory.jp/MIZUTOIKIRU/