逆境乗り越え、新たな未来の創造へ

コロナ後に向けた旅館経営

座談会

変容する宿泊客のニーズに対応しながら、個性を打ち出し、新規顧客獲得とサービス向上を図る旅館・ホテルがある。各館の課題にコロナ禍が重なり、どのような経営の未来図を描くのか。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）

地元の文化を普及へ 自然を守り、生かす

佐藤　久保

佐藤氏

――（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。

佐藤　岩手県盛岡市の郊外に位置し、高額な別邸もあるが、湯守ホテル大観本体は建て増しを経た施設で、個人、団体偏りなく集客している。客室は、湯守ホテル大観が120室、別邸うららが9室。コロナ禍で4月から6月までは休館し、再開後は3密回避、ソーシャルディスタンスの確保、入浴時などの人数制限に注力し、対策マニュアルを独自に作成し運用している。一時稼働が弱体化したが、7月からGo Toキャンペーン（以下、Go To）が始まり、岩手県内、盛岡市内の地域割と併用も可能で、コロナ禍以前の状態に戻りつつある。地元は、地域割の延長を決め、Go Toと併用する形で今後も観光、その他に協力するという態勢になっている。コロナ禍で大きな岐路に立たされ従前の経営からかじ取りを変える必要がある。

久保　群馬県水上温泉の北、谷川連峰の麓の谷川温泉に二つの旅館を経営している。旅館たにがわは現在全28室で、祖父母が昭和38年に開業した。家族連れのお客さまが多く、バリアフリーを促進している。別邸仙寿庵は全18室。自然の中でゆっくりとお客さまにくつろいでもらうため、全室に露天風呂を設け、平成9年に開業した。国内のお客さまが主体で、2011年にルレ・エ・シャトーに加盟したのを機にインバウンド需要も伸びた。県からの休業要請があり、旅館たにがわは4月14日から6月5日まで、別邸仙寿庵は4月29日から5月6日まで休業した。群馬県の地域割、群馬愛郷キャンペーンが6月初めに発表され、6月の早期から予約が入り、7月からGo Toへ、という道筋を県が作ってくれた。

永井　福井県との県境に位置する石川県加賀市の山代温泉にある温泉旅館で、客室数は17室。1300年の歴史がある山代温泉の中で最も古い旅館で、江戸時代に加賀藩前田家の三代目前田利常公のときに山代温泉の湯番頭を仰せつかり、私で18代目となった。山代温泉の中心には北陸特有の古総湯があり、それを囲むように温泉旅館が並ぶ。26歳で現職に就いた当初と比べ、山代温泉の旅館数、入湯客数も減少したが、2000年から改装に着手し、おかげさまで好評を頂いている。今年は4月半ばから6月まで休業したが、石川県もGo Toに先駆け観光支援を打ち出してくれたので、7月の再開直後からコロナ対策で稼働を少し抑えながらも予約を多く頂戴し、忙しい状況へと好転した。

宮川　山口県湯田温泉にある温泉旅館で、創業84年。私で4代目になる。客室数は90室で、450人収容。現在は、入館時の検温やアクリル板の設置、宿泊客が食事時の間隔確保や空気清浄機による換気など、コロナ対策を徹底し、ガイドラインに沿って営業している。名物の女将劇場も入場制限を設け、密を避けて実施している。当館もコロナ禍で苦しみ、4月から6月は売り上げが前年同月比1割を切るまで落ち込んだ。雇用調整助成金、銀行からの貸し付けを活用し、3月から6月分の損失を可能な限り補填（ほてん）した。7月のGo To開始後は一転、山口県内の宿泊割引キャンペーンも相まって、売り上げが前年同月超えの状況が続く。全旅連全国大会の前夜祭を万全のコロナ対策のもと当館で開催し、感染者を出さず成功裏に終わった。コロナウイルス感染に注意を払い、Go To の延長を関係各位とともに要望し、一方でしっかりと自立して経営できるよう新たな方向性を模索したい。

吉村　山口県の萩市で萩城城下町の旧上級武家地の中心、かつては毛利一門の屋敷が建っていた場所に位置する。商業活動などに関する厳しい規制を順守しながら経営している。雁嶋別荘は全16室。川辺に立地し、夕日に染まる萩の町並みを見ながらゆったりと過ごせる。萩はもともと温泉地ではなく観光地で、個人客が多い。コロナ禍で、4月から6月にかけて休館した。宮川社長のお話にもあったように、7月から山口県内の宿泊割引キャンペーンが始まり、県内では即完売状態だった。Go Toもあり夏場の稼働は好調だった。ここ数年、萩市は近隣の長門市や下関市に注目を奪われがちだ。萩市のブランド力強化を図りながらも、山口県内で魅力ある観光コースを造成できるよう、近隣地域と協力して県全体で取り組みたい。三の丸北門屋敷、そして姉妹店舗の萩八景雁嶋別荘を経営している。北門屋敷は全43室。世界遺産の一部を構成する萩城下町の旧上級武家地の中心、かつては毛利一門の屋敷が建っていた場所に位置する。商業活動などに関する厳しい規制を順守しながら経営している。雁嶋別荘は全16室。川辺に立地し、夕日に染まる萩の町並みを見ながらゆったりと過ごせる。萩はもともと温泉地ではなく観光地で、個人客が多い。コロナ禍で、4月から6月にかけて休館した。宮川社長のお話にもあったように、7月から山口県内の宿泊割引キャンペーンが始まり、県内では即完売状態だった。Go Toもあり夏場の稼働は好調だった。ここ数年、萩市は近隣の長門市や下関市に注目を奪われがちだ。萩市のブランド力強化を図りながらも、山口県内で魅力ある観光コースを造成できるよう、近隣地域と協力して県全体で取り組みたい。

生産性と単価を向上 全力で人員の確保を 電子化進め情報共有

永井　宮川　吉村

――自館で特に力を入れている取り組みと、その成果について伺いたい。

佐藤　コロナ禍の状況もあり、現在はガイドラインに沿った安心、安全な営業に注力している。岩手県は感染者ゼロがしばらく続き、それを元来堅実な岩手県人気質で維持しようと自粛し、飲み屋から灯りが消え、宿泊業も休業を余儀なくされた。再開後の現在も、ほとんどの施設でアクリル板の衝立で四方を囲むような厳格な感染防止体制を敷いている。その結果として低下した稼働を今後どのように回復していくかを考えている。

Go Toにより岩手県内も比較的高額な宿泊施設が好調だと思われる。当社も別邸は多くの予約を頂いた。岩手県からの依頼もあり、地元の農業や漁業従事者を支援すべく、マツタケをはじめ地元産の高級食材を料理に積極的に取り入れ、Go Toにぶつけている。宿泊業が地元経済に与える影響の大きさは周知のことと思うが、地元の文化や食文化を多くの人に普及していけるようにGo Toを活用したいと考えている。コロナ禍が始まり休業補償が出て、いったん休館していたが、再開後のことを想定して退職者の補充をしなかった。再開後7、8月は十分回ったが、Go Toが本格化して以降、既存の社員だけでは運営が厳しくなり、現在は一部業務を派遣社員に頼っている。伝手を頼って外国人の方も雇い入れた。21年の新卒採用は確保したので、それまでは何とか乗り切りたい。

久保　旅館たにがわは約1万6千円から3万円、別邸仙寿庵は約4万1千円から7万円という宿泊価格帯も含め、施設の特色としては両極端。谷川岳に魅せられて開業した経緯もあり、地元の自然を守ることが旅館を継続する一つの要素と考え、利益を自然に還元し、自然を生かして利益を得ていく循環型の旅館経営が大切だと考える。それに加え、地域との連携も重要だ。自然を守るためにも人手が必要で、1回手伝っただけだと継続せず、そこでどのように商売をしていくかの仕組み作りが求められる。そのために旅館に何ができるのかを考え、まず地元を好きになることが重要だと思い、スタッフが地域ガイドとなってお客さまに自然を案内したり、周辺に植生する草花ツアーを実施したりと、地域を好きになってもらうための試みに力を入れた。私の中で、小学生にいろいろな温泉地を回ってほしいという夢があり、縁あって先月、小学生の修学旅行を受けた。みなかみ町には本物の自然が存在し、アウトドアも盛んで、温泉も18エリアあり、みなかみの良さを感じ、また帰ってきてほしいという思いを込めて対応した。泊まって時間を経る中で、小学生たちが大人に見えるぐらいにしっかり成長していく姿にわれわれスタッフは感動した。あいさつ、入浴や食事のマナーなど、本物を体験してもらうというのが今後も重要だと感じた。

私はもともとサウナが苦手だったが、知人から「サウナは体を整えてくれるものだ」と聞き、要は旅館と同じだと気づいた。旅館は非日常に身を置いて明日への活力を生み出す場だと思っていて、サウナは体を整えるもの、この二つが合わさればより素晴らしいと考えた。このサウナはこの施設にしかない、といったものを作りたく、壁面を墨塗り、備長炭による遠赤外線効果を生み出すサウナを設けた。人材の確保、また確保した人材の通常業務への定着も大きな課題だ。定着して長く働いてもらうための試みとして、脳科学、心理学の専門家に来てもらい、マニュアルビデオを作成した。新入社員にビデオを見て、ルレ・エ・シャトーの世界を感じ、理解してもらうよう努めている。

永井　少し前の話になるが、働き方改革の一環として、平成26年から年間約50日の休館日を設けている。6月末～7月頭の閑散期には、10日から2週間ほどの長期休暇を従業員に設定し、その期間に館内のメンテナンスや設備投資を行っている。毎年館内は定期的に整備され、従業員はリフレッシュして通常業務に戻れる。北陸新幹線が平成27年に開業して以降、稼働率と売り上げが上昇する中で、当館も人手不足に悩まされ始めた。一般的に旅館は売り上げ確保のために人件費の積み上げが必須だが、売り上げは上がるのに雇用ができないという問題に直面した。その中で、生産性向上に取り組んだ。IT機器の導入や勤務体系の見直し、職場環境の改善などを実施したが、どうしても限界に達してしまう。

現状のスタッフで生産性を向上するために、宿泊単価、消費単価の増加に注力している。具体的には、当館の売りで、秋から来春にかけて旬を迎えるかにが大きな集客を果たす時期には、かにを前面に出した高価格帯のプランから先行販売し、そこから客室を埋めることで宿全体の売り上げ単価も上がる。当温泉地でも20年7月から9月の数字を見ると、宿泊人数ベースでは前年同時期比6割強くらいだが、宿泊単価、消費単価ともに数千円単位高い数字が出た。損益分岐点を超える売り上げの確保を前提として、いかに単価を上げて利益を確保するかが、コロナ禍をきっかけに業界全体としてもより重要な要素になっていくはずである。スタッフの充実も利益確保には必須で、一つの業務を複数のスタッフでシェアできる環境を整えていきたい。コロナで休館中も雇用は維持し、行政の手厚い移住支援サポートもあり、再開後も新規求人に多数応募を頂いている。

宮川　2年前に設備投資を行い、露天風呂付きの部屋5室と食事会場を新設し、電気設備を全て更新した。旧館の排水管の工事、じゅうたんや洗面器具の交換も行った。20年は宿泊人員が減っても宿泊単価が上がり、売り上げが前年比を超えている状況が続き、10、11月も客室稼働率100%に近い状態となっている。従来は団体客が中心だが、個人客の割合が一気に増えたことで、オペレーションが非常に厳しくなった。朝食はバイキング形式だったが、密を回避するため和定食に変更した。結果として、朝、夜ともに懐石定食の形式になったため、通常以上の人手が必要になった。閑散から繁忙へと状況が大きく一変し、ベテランの従業員が辞めてしまうこともあった。フロント業務も、チェックイン、アウトに関する作業、予約の受け付け、地域共通クーポンの発行、そこに山口県プレミアムクーポンの発行などが複雑に入り交じり業務量がフロント人員のキャパシティを超えてしまう。近隣の大学からアルバイトを募ったり、派遣社員を起用するなどしてしのいでいる。若女将が現場の作業や経営の実務に至るまで忙殺され、勤務が深夜に至ることもある。

永井氏

状況を改善すべく、外国人の特定技能人材を手配している。春には技能実習の方を5、4人起用しようと考えている。日本人の方にも求人の声を掛けるが、なかなか応募してもらえない。Go Toの恩恵を享受しながら、生じる利益を逃さずしっかり確保できるよう何とかやりくりしていきたい。↙

久保氏

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/