逆境乗り越え、新たな未来の創造へ

課題を克服、個性を打ち出し

出席者（順不同）

佐藤 康氏（岩手県・つなぎ温泉 湯守ホテル大観社長）
久保 英弘氏（群馬県・谷川温泉 旅館たにがわ社長）
永井 隆幸氏（石川県・山代温泉 あらや滔々庵社長）
宮川 和也氏（山口県・湯田温泉 西の雅常盤社長）
吉村 龍一朗氏（山口県・はぎ温泉 北門屋敷専務）

司会＝本社編集長・森田淳

観光客と地元を融合 旅館の価値を大切に 個性向上と効率化へ

永井 宮川 吉村

↙女将劇場がテレビなどで取り上げてもらえるが、女将に頼り過ぎないよう、私自身も何かエンターテイメントを提供できるよう模索している（笑い）。Go To自体は大きな効果があったが、宴会需要の戻りの鈍さと、出張などのビジネス需要の消失を懸念している。コロナウイルスに関する先行きが見えず、不確定要素ばかりだが、目の前のお客さまに対するサービスは絶対に抜かりなく行いたい。IT分野での館内改革として、伝票などを含むペーパーレス化が今後の大きなテーマだ。

吉村 当館もIT化と人手の問題が大きい。ベテラン社員と一般社員に二極化し、アナログな業務が中心だった。GoTOが始まり、OTAからの予約が増え、紙台帳への記載が間に合わなくなり、電子台帳への完全移行も検討段階に入った。当面は、紙台帳と電子台帳を併用する予定だ。予約や会計管理などで電子システムは導入済みだが、現状では全て機能を使い切れていないので、システムを使いこなす必要がある。より良いシステムが他にあるのか検討する必要もある。現状、データとして紙台帳に記載したものをいったん電子システムに入力し、エクセル出力してプリントアウトし、紙で配布する方式を取っている。各作業のハードルが下がり、一般社員でも対応が可能になったので、電子化は引き続き推し進めたい。電子台帳を社員全員がいつでも見て、情報共有できるようにするのが理想だ。もともと従業員がさほど多くなく、ある社員は地域共通クーポンの発券処理に追われ、別の社員は山口のプレミアム宿泊券の精算処理に追われと、通常業務以外の作業に多くの時間を費やした。当館で経営している土産物店で使用していただく共通クーポンの枚数も非常に多く、若女将はその処理に追われた。ただ、クーポン券を館内で消費して下さるお客さまが比較的多いのはありがたい。電子クーポンの使い方が分からない高齢のお客さまにも、使い方を丁寧に教えて、ぜひ館内でたくさん使ってもらおうと（一同笑い）。当館は物販部門が比較的大きいので、売店で消費してもらえるという想定で動けるのが強み。売店に利益率の高い商品を置いて消費を誘導するのも一つの重要な戦略だ。売店売り上げが伸びてうれしい半面、クーポンの処理にスタッフが多くの時間を割かれ事務がうまく回らないなど、旅館の本来業務に支障が出てしまうのが悩みだ。

人手不足に関しては、弊社の施設が日本海側の比較的人が少ないエリアにあることもあり、人材確保が難しい。全従業員は、一般の現場スタッフか、家族かに大きく分かれ、その中間的なスタッフがいない状況が続く。施設が2軒あるのに電子システムを理解、把握しているスタッフが私以外におらず、ネット関係の業務も私がほとんどを担当している。当該業務の担当者が欠けた際のリスクヘッジができる組織になるよう改革したい。そのために、業務をサポートしてくれる優秀な人材を何とか確保したい。

宮川氏

■　■

――新しい時代に目指す旅館像について、宿の将来ビジョンなどに触れながらお話しいただきたい。

佐藤 建て増しを経て旅館経営を行い、多様性というか、団体旅行や教育旅行、個人客と、さまざまなお客さまに幅広く対応しながらも、焦点が定まらないという側面もあった。今回のコロナ禍では、別邸うららの稼働が非常に高くなっており、源泉掛け流しが好評を頂戴している点を踏まえると、何か一つに特化する方が強みになると考え、金融機関とも相談している。具体的には、建物を縮小する減築を金融機関に相談したところ、減築にも費用が発生するので、思い切って首都圏の企業のコールセンターを誘致して、一定期間館を貸したらどうかと言われた。その場合には、貸し出し終了後、将来的にはもとの旅館の形式に戻すと、と考えている。盛岡市は、秋田市、青森市、八戸市、仙台市へ行くのに車で2時間ぐらいのところに位置するため、以前から北東北の営業本部を盛岡市内に置く企業は多く、経費節約を検討していると聞くので、巷間で盛んに話題に挙がるワーケーション需要も取り込みたいと考えている。

古い建物が多く、修繕費がかなり大きな額になる。耐震工事も実施予定だったが、コロナ禍で自治体も補助金がなくなり、2年先まで待ってほしいとお願いされた。それまで当館の建物は十分安全であるという証明を国とともに出すということで、自治体からの提案を承諾した。現在の形態での旅館経営は荷が重くなってくるため、採算の取れない部門をカットするなど、積極的に動きたい。慶長8年の開業からずっと守ってきた宿屋としてののれんを今後も守り続けるため、今までとは違った着想でできる限りの施策を積極的に行っていきたい。

久保 ここだからできる体験、ここだから触れられる歴史や文化の価値を大切にしていきたい。別邸仙寿庵の広大な敷地の中には手つかずの自然が残っているので、お客さまには自然に触れてリラックスしてもらおうと努めている。海外からのお客さまの中には、より高品質なラグジュアリー空間を求める方も多く、国内外含めて高級価格帯宿泊者もさらに細分化されている傾向が見られるため、↖各需要にもれなく対応できる体制を構築したい。さらに、自然を堪能できるような独自のアクティビティを提供したい。旅館たにがわに関しては、みなかみ町が売りにしているラフティングやサイクリングなどのアウトドアアクティビティに対応できる施設へのリニューアルを検討している。バリアフリー補助金などで館内をリニューアルする中、知り合いの姪っ子が館内の古いタイプの部屋に泊まった際に、「こういうのが落ち着くんだよね」と言ったことがあった。昔ながらの和室が姿を消しつつある現代だからこそ、リニューアルではなく現在の和室を清潔に保つことが重要だと感じた。その上で、さまざまな目的に応じられる、地域の一つの拠点、ハブになれる施設を目指したい。

永井 コロナ禍を経て、今後の旅行は従来の宴会型、娯楽型からリトリート型へシフトチェンジしていくと言われるが、リトリート型の過ごし方は以前から温泉地で行われていた。コロナ禍は、温泉旅館の本質、俗に言う「食う、寝る、入る」の各サービスを見つめ直す良い機会になったと捉えている。自分の宿なりの個性や付加価値をいかに磨いていけるかが重要だ。

それに加え、温泉旅館1軒だけでなく、旅館が位置する温泉地全体の環境整備も欠かせない。魅力的な街並みを整え、心地良い宿を作ることが今まで以上に大切になる。しっかりとしたプランニングのもと、行政と協力しながら進めたい。コロナ禍以前から、お客さまとお話をすると、各温泉地で暮らす人たちの生き生きとした姿が一番の観光資源になっていると感じる。来訪する側の観光客、迎える側の地元住民が融合できるような温泉地を実現したい。

吉村氏

宮川 当館の宿泊定員のボリュームゾーンが3名から2名に変容するなど、宿泊形態は年々変化するが、畳の文化は守りたい。畳タイプのベッドの導入など、畳を主軸に置いた設備投資や改装を検討している。リアルエージェントは依然として、修学旅行、グループ系の団体客などに大きな強みを持ち、コロナ終息後には、団体客の予約に関してリアルエージェントの存在価値が今まで以上に高くなると思う。修学旅行、団体客需要も少しずつ減っていくと思うが、団体系の需要を逃さないような体制を整えたい。

ワクチンが開発され一般に普及し、コロナウイルス感染がある程度収まったころには、台湾や東南アジアなどコロナ感染者数が少ない地域、国からインバウンドが回復すると思っている。それに伴い、FIT（海外個人旅行）の割合は増加するだろう。和食がユネスコの無形文化遺産となっている。新鮮な食材や腕の良い調理人を確保し、懐石料理の良さをアピールしたい。ここは日本の旅館特有の重要な文化なので、ないがしろにしてはいけない。当館独自の催事、女将劇場はありがたく50周年を迎えたが、今後は密にならない出し物も検討したい。宿泊特化型のビジネスホテルが一時期隆盛を極めたが、コロナ終息後には、旅館の価値が再認識されると信じている。各温泉旅館は、自館の独自性をどうやって打ち出すかを考えるべきだと思う。

吉村 北門屋敷は、祖父や父の持つ独自のセンスに由来する、強い個性を持った宿だ。先代、先々代が築き上げてきた個性をどう継承し、どうより良くしていくかが私の代での最重要課題だ。築き上げてきた個性を維持しながらも、先に述べた効率化を推し進めたい。経営者サイドと現場を結ぶ中間層のスタッフの育成が肝要だ。世界遺産の中に位置する宿として、地元の観光サポートに取り組みたい。現在は、自作した散策マップをお客さまに渡し、宿周辺の町並みや情緒を楽しんでもらっている。萩は癖のある観光地で、一見するとただの石垣だが、説明を聞くと実は歴史的価値が高い石垣なんだ、といったようなところが多い。スマホへの説明動画の配信など、観光客に伝わりにくい武家屋敷の潜在的な魅力を伝えるツールを模索している。

近い将来では、館の改装が課題だ。補助金を活用し、バリアフリーに完全対応した客室を1室設けたが、非常に使い勝手の良い客室に仕上がった。ベッド需要が高まり、一つのツアーに1室はベッド付きの部屋を入れるなど、支配人が気を利かせている。もともと北門屋敷は個人客が多いので、部屋の規模が小さくなっても使いやすさ重視の改装を検討している。宿泊者の年齢層も高くなりつつあるので、各部屋へのベッドの配置も考えている。一般的に単価が高くなる海外旅行が当面難しくなると、高単価の国内ツアー旅行需要が高まると予想する。「安、近、短」重視から、そこそこ良い値段で近距離への旅行が見直されていると感じる。元来ツアー客が多い観光の街、萩としては、域内の移動の利便性を向上する必要がある。歴史に興味がない人にも興味を持ってもらえるような、分かりやすくて見せやすい観光地を作り上げたい。

新形態の経営を模索 拠点となる宿づくり

佐藤 久保

新年おめでとうございます。

JTB協定旅館ホテル連盟

JTB協定旅館ホテル連盟北海道支部連合会
名誉会長 笹本潤一　副会長 西野目智弘
会長 桶川昌幸　〃 作田英実
副会長 西村有人　〃 清成淳夫
〃 唐神昌子　〃 岩山明弘

JTB協定旅館ホテル連盟東北支部連合会
名誉会長 大久保毅彦　副会長 山尾直嗣
会長 小口憲太朗　〃 山口敦史
副会長 杉澤廉晴　〃 蝦名正治
〃 佐藤康　〃 清水隆
〃 千葉潤一

JTB協定旅館ホテル連盟関東支部連合会
名誉会長 皆見薫　副会長 吉田幸司
会長 根本芳彦　〃 工藤哲夫
副会長 樋口恵一　〃 小佐野国博
〃 横手誠二　〃 岡田浩一郎
〃 伴輝彦　〃 北島力三郎
〃 阿久津博史　〃 村田透
〃 町田啓介　〃 檜垣克己

JTB協定旅館ホテル連盟中部支部連合会
名誉会長 内海勝仁　副会長 瀧康洋
会長 濱田政利　〃 小田與之彦
副会長 今井竜也　〃 平山泰弘
〃 加藤賢二　〃 三木淳
〃 杉山和弘　〃 村田和繁
〃 寺田順三郎

JTB協定旅館ホテル連盟西日本支部連合会
名誉会長 北村豪　副会長 近兼弘幸
会長 増田友宏　〃 宮崎光彦
副会長 岸本一郎　〃 植田佳宏
〃 岩井一路　〃 小松昭二
〃 岡本厚　〃 有本隆哉
〃 沼田久　〃 松村孝明
〃 田博　〃 勝島寿男
〃 早和喜　〃 籠島慎二
〃 風史　〃 柴野憲史
〃 皆美佳邦　顧問 藤本正孝
〃 永山久徳

JTB協定旅館ホテル連盟 九州支部連合会
名誉会長 井上浩一　副会長 河津豊四郎
会長 冨森信作　〃 西田陽一
副会長 髙柳健二　〃 中原明男
〃 田中隆一郎　〃 桂原耕一
〃 宮崎高一

JTB協定旅館ホテル連盟沖縄支部連合会
名誉会長 杉本健次　副会長 吉井良介
会長 平良朝敬　〃 前田裕子
副会長 白石武博　〃 比嘉建己