2022年、今年を「観光再生元年」に

現在と未来を見据える旅館経営

座談会

コロナ禍にあっても、改革を推し進め、地域活性化に注力し、サービスと顧客満足のさらなる向上を目指す旅館・ホテルがある。厳しい誘客状況が続くが、現在、そしてコロナ禍後をどう捉えるのか。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）

地元の風景、風情守る 旅館が地域再生を導く

小関　渡邉

――（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。

小関　仙峡の宿　銀山荘と古勢起屋別館を経営している。客室数は銀山荘が40室、古勢起屋別館が15室で、いずれも山形県銀山温泉の中にある。古勢起屋別館は木造が特徴的で、部屋の中にバス、トイレもない古い建物で営業している。温泉の泉質は昨年、少し硫黄の強い古い源泉を一つ掘り起こしたので、また硫黄の文字が当温泉地に戻ってきた。非常に温かい温泉なので、冬の時期には多くのお客さまに喜んでいただける。

銀山温泉はコロナ禍で、県内で最初に温泉街全体で2カ月ほど休業し、その後は地域集客を図った。バーもない小さい温泉街だが、みんなが元気になるよう組合一体となって対策に取り組んだ。

宿泊でみると、銀山温泉全体のインバウンド比率は約10％で、インバウンド消失よりも関東からのお客さまが動かないことの影響が大きかった。現況はコロナが収まりつつあり、少しずつお客さまが増えていたが、第6波も懸念している。生き残るために使ってきた余力を、次にどう展開していけばよいか考えているところだ。

渡邉　会津芦ノ牧温泉は会津若松市から車で30分くらいのところにあり、同市内最南端に位置する温泉地で、温泉は硫酸塩泉。

大川荘は客室数110室の団体旅館で、5年前に私が代表取締役に就任した。就任当初は、「旅館のデパート」と呼ばれていて、団体客から高価格層まで幅広い客層を受け入れていたことが利益率を圧迫する原因だった。この状況を変えるためにさまざまなシミュレーションを行った。しかし、大きな変革に反対する声も多く、「では少しずつ変えていこう」となった。

渡邉氏

ところがコロナ禍となり、団体客が消滅した結果、当初のシミュレーション通りの変革を遂行することができた。経営者が何人も変わり、増改築を繰り返したことで、館内動線が不便で、団体客、個人客のどちらを取るにしても中途半端だったが、コロナ禍で脱団体客依存が進んだ。8月は例年だと8千人ほどの利用があるが、20年については4千人の利用で利益を確保できた。これは季節ごとの繁忙、閑散期の誘客戦略の大きな指標となり得る。

登山家、田部井淳子氏が経営していた「沼尻高原ロッジ」を経営難から復活させないかと声を掛けられ、私も山登りをすることから、地元のアーカイブとするべく引き継いだ。同施設はpH2・1の強酸性の温泉が特徴的で、付近に単一湯口の湧出量が日本一の源泉があり、この温泉を組み込んだアクティビティ要素を含む宿泊スタイルを企画している。

村田　福島県との県境付近の茨城県内に五浦海岸があり、岬に五浦観光ホテル2館を構えている。和風の本館は客室数30室、別館・大観荘は客室数70室で、両館とも都心から約180キロのところに位置している。

五浦海岸は風光明媚な景勝地で、東京芸術大学（当時は東京美術学校）の初代学長で思想家の岡倉天心氏が、愛弟子で画家の横山大観氏らを連れて訪れ、絵の創作活動を行ったことで知られる。当館はこの五浦を「日本近代美術の聖地」として多くの方に訪れていただきたく日々営業している。

東日本大震災では施設の一部にダメージを受け、地域の象徴だった六角堂も波に流されてしまったが、10年の時を経て震災から受けた損失は回復しつつある。創業当初、施設の建設に当たり私の祖父が横山大観先生とお付き合いがあり、別館には大観荘という名称を付けた。湯量が豊富な源泉掛け流し温泉を持っている。

このコロナ禍では他の宿泊施設と同様、当館も厳しい状況にあり、雇用調整助成金を活用しながら従業員の雇用を維持している。10月から県内割引が始まっており、令和3年度の売り上げはコロナ前比で7割程度まで回復するだろう、と期待している。

山本　当館は長野県の県境の群馬県内に位置する草津温泉にあり、上野駅から特急で約2時間半、そこからバスで30分ほど掛かる。最近はバスタ新宿から直通バス「上州ゆめぐり号」が出て、長くても4時間半ほどで草津に到着する。

毬びの宿　高松は客室数104室の大型旅館で鉄筋コンクリート造り。団体が中心だが個人の割合も増加し、割合的に大きくはないがインバウンドの取り込みにも注力している。東日本大震災を機に、比較的揺れやすい鉄骨部分を取り除き、館全体で20室ほど減らしたが客室単価は上がった。20年10月に開業した和える宿　高松は鉄筋コンクリート造りで客室数は23室。コロナ禍だったが開業を決意し、「開業直後はGo To事業の効果もあり好調な入り込みで、近隣でのゴルフ大会開催時には青木功氏が宿泊したこともあったが、年明けから予約が鈍くなり、まだ通常時の営業状況を把握できていない。10月に県内割引が始まり客足が戻りつつあり、11月はコロナ禍前比8割ほどまで回復した。

人材の確保が難しいエリアだが外国人スタッフが頑張ってくれている。国籍関係なく実力のある人には大きな役割を任せていきたい。

人材維持、育成に注力 村田

櫻井　磯部温泉は群馬県内の草津や伊香保など、他の温泉地と比べ小規模だが、温泉マーク発祥の地としてアピールしている。

もともと大型旅館として客室数110室の磯部ガーデンを経営し、その後買い取った21室の磯部館、30室の桜や作右衛門を経営している。前保有者から桜や作右衛門を買い取って営業し始めた時は、富岡製糸場が世界遺産に認定された影響でバブル状態だったこともあり、3館いずれも1泊2食付きでフル稼働だったが、現在は桜や作右衛門は素泊まりのみで、休日と休前日のみの稼働となっていることもあり、今後はビジネス旅館への転換も検討している。

コロナ前の磯部ガーデンの団体客割合は約75％で、これはいずれ減っていくと予想していた。OTAを含む各旅行エージェントにも積極的にアピールし、評価点数が向上して個人客が占める割合も上がってきたが、依然として日～木曜日の団体の集客が課題だ。

コロナ禍以降の現状については、毎年なじみだった団体顧客の利用が大きく減り、館内の大型会議室の出番もなく、耐震工事済みの館内施設を持て余している。さまざまな補助金を活用して経営を維持し、コロナ後を見据えた準備を進めた。今後も「平日は団体、週末は個人」を軸に、客室単価、評価点数ともに上昇させていきたい。アフターコロナを見据えて頑張っているが、地元の取引先が撤退していくのが非常に辛いところだ。

■　■

――力を入れている取り組みと、その成果について。

村田氏

訪日客も広く取り込む 山本

小関　温泉街全部で軒数だと12～13軒、客室数140室ぐらいの小さな温泉街なので、地域としての観光地力をどう高めるかを常に考え、注力してきた。温泉街が位置する尾花沢市は人口より牛のほうが多いようなところで、コロナ禍で市民には4千円、牛には2万円配られる、そんな市で（笑い）。観光予算があまりないので、個人型の温泉地だが地域で一体となって自分たちの存在や取り組みを国に対してアピールしてきた。

当社については、稼働は良かったが利益率がさほど良くなく、工事資材が全て手運び必須など立地上工事費が高額になるので、どうしても収益を高める必要があり、自社比率や単価を上げるための取り組みを継続してきた。

現在、有形文化財に登録されることを前提にして、銀山温泉内にある昔の狭い間取りの客室数14室の旅館を1軒工事している。地域の力として、銀山温泉内の昭和初期に建てられた木造建築群を生かし、重要伝統的建造物群保存地区に指定されることを目指している。文化的に保護、保存されていないので、火災や水害などで破損した場合に直せなくなってしまうため、これを事前に防ぐために重伝建指定を目指している。地元の温泉街の町並みはしっかり残していきたい。

ゆるく地域全体を網羅している組織ではなく、データやお客さまの声を集めて分析し、しっかりと具体的に施策を講じて実行していけるような地域DMOを銀山温泉にも作りたい。補助金をもとに館内の設備を順次整備、改装しているが、基本的に宿泊業は対人のサービス業なので、どこまでをオートメーション化し、どこまでお客さまと接するべきなのか、その一方でどのように生産性を高めていけば良いのかなどについて、いろいろ考えることがある。古き良き銀山温泉の雰囲気を残す努力は今後も継続していきたい。

小関氏

渡邉　ご多分に漏れず「2代目の苦労」というものがあると思うが、就任当初私にとっては全く未知の場所だったので、最初は周りからの賛同を全く得られなかった。

大川荘は産業再生機構が入り、歴代の経営がうまくいかず崩壊状態だった。どう立て直すかと考えながら財務諸表などを見て、頭を抱えたこともあった。「まず自分の働き方を見せ、理解してもらおう」の意識で、当時1日の就業時間内で4万歩ほど歩き、誰よりも動き、「自分が最も現場に触れ、現場を一番知っている」と自認し、その姿勢を他の社員に見せた。そんなことを3年間続け、各従業員の意識が大きく変わりつつあった矢先にコロナ禍がやって来た。

評価アップで個人客増 櫻井

就任当初の芦ノ牧温泉は町全体が疲弊していて、つぶれた旅館の廃墟が肝試しの場所になったりと、惨憺（さんたん）たる状況だった。この状況を改めるため、廃業した旅館を買い取って温泉付きの寮にして、社員食堂も兼ねた食堂を開業した。良好とはいえない生活環境にあった社員の生活、待遇の改善に加え、地元の唯一の食堂の事業を承継し、他の旅館にも当社の社員と同じ条件で食堂を利用できるようにするなど、多岐にわたり好影響を与えることができた。かつてインドを旅した自分の経験をもとにスパイスにこだわって作ったカレーを食堂で展開したり、山で採れた塩でつくる山塩プリンなどの商品開発も行った。

個人的には泊食分離が理想だが、芦ノ牧には食堂がないので1泊2食付きが基本となる。駐車場が整備されておらず移動に時間が掛かり、館内では客室への荷物運びやお客さまへのお呈茶など、旅館業は非効率的な部分が大きい。コロナ禍で改革に向けた大義名分ができたので、荷物運びやお呈茶を廃止し、稼働を抑えることによって遠くの駐車場を使わないようにしたり、独自のチェックインシステムを導入するなど効率化を一気に進めた。地元のDMOに寄与できるシステムの開発も行っている。

沼尻高原ロッジで展開している事業はアドベンチャーツーリズムの一環で、旅なかのアクティビティでの気づきや学びを求める高所得者層をターゲットとし、今後に向け高付加価値、高単価な商品を造成している。

村田　従業員の雇用維持に力を入れている。10年前、震災の際も雇調金を申請し、厳しい状況の中でも従業員を解雇することなく経営を維持してきた。震災直後客足が戻らず厳しい時期も経験したものの、長年勤めてくれた社員の力があったからこそ難局を乗り切ることができたと考えている。そんな経験を経て、「雇用は絶対に維持する」という意識が今まで以上に強固になった。実際に従業員を一時解雇した施設は営業再開時にかなり苦労したとも聞いており、信頼できる従業員の雇用維持は大切だと考えている。

コロナ禍での休館がきっかけとなり、今後も社員の休日を増やそうという考えに至った。また、専門職を抱え、余剰人員もない現状に鑑み、休館期間を利用して各社員のスキル向上に取り組んでいる。具体的には、予約・フロント間で相互に社内研修を行うなどマルチスキルの育成をテーマとしている。これにより、他部署の仕事内容や要点などを理解でき、各社員それぞれに気づきが生まれ、館全体でお客さまをお迎えする態勢をより高品質なものへと向上できた。これに伴い、マニュ

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/