2022年、今年を「観光再生元年」に

コロナを機に次のステージへ

出席者（順不同）

小関 健太郎氏（山形県・銀山温泉 銀山荘 社長）
渡邉 幸嗣氏（福島県・芦ノ牧温泉 大川荘 社長）
村田 章氏（茨城県・五浦温泉 五浦観光ホテル社長）
山本 剛史氏（群馬県・草津温泉 湯びの宿 高松社長）
櫻井 太作氏（群馬県・磯部温泉 磯部ガーデン社長）

司会＝本社編集長・森田淳

アルも従来よりも効率的なものへと改良でき、労働生産性の向上につなげることができた。

休館中には改修工事も実施した。環境整備補助金により館内Wi-Fi環境を整備し、IT補助金によりクラウドを導入した。また、健康増進法の改正に伴う禁煙の流れを受け、受動喫煙に関する補助金で喫煙室を設け、館内全体では分煙、客室内では禁煙へと動いた。さまざまな取り組みによって、口コミやレビューが良くなるよう努力し、選ばれる宿になるよう頑張っている。

山本　私が31歳のときに父が亡くなり、トップセールスをしていた父の人脈をいかに維持するかが、継いだ当初の私の課題だった。自分自身もトップセールスとして営業力強化を常に図っている。仕入れの一括管理など館内オペレーションの整備も進め、私が営業で獲得したお客さまをしっかり受け入れられる館内の態勢づくりに力を注いできた。

山本氏

間口を広げるという観点ではOTAもウェルカムで、とにかく一生懸命客室を埋めていきたい。地域のDMOのインバウンド部会長を仰せつかり、町の仲間を連れて一緒にプロモーションを行うなど、町全体で動くことが非常に大切だと感じる。

草津は町自体の規模が小さく、みんなお酒が好きだし（笑い）。現在はコロナ禍で開催できないがイベントもみんな一緒にやっていたし、消防団も一緒で、とにかく「観光立町」なのでみんなが同じ方向を見ている。電気屋さんであっても、宿にお客さんが入ることでメンテナンスの仕事が発生する。だから意思決定から実行までが早く、町長も常に観光目線なので、非常に強力なバックアップをもらえる。

櫻井　先ほどの話とやや重なるが、うちは団体7割、個人3割の入れ込み割合で、かつてはネットのレビューは（5・0のうち）3・7くらいだったので、個人客向けのサービスにも力を入れ、コンサルタントのリョケンさん主催の研修などに社員全員で出席するなどして、ネットレビューの点数を上げるための努力を社員一丸となって懸命に行った。その結果、「お客さまにしっかり尽くそう」という意識が高まり、効果がレビューの点数アップとなって表れ始め、実際に客室単価の上昇にもつながっていった。一度学んだことを忘れないよう、定期的に研修に参加するようにしている。

研修によりサービス向上を意識する姿勢は本当に大切で、「常にお客さまの方を見て」の精神をしっかり維持でき、それがお客さまの目に留まり、高評価につながっているのだと思う。「とにかく館だけでなく、そこで働く自分たちも磨こう」という一心で頑張ってきたし、今後もこのスタンスでさらなる向上を目指す。お客さまと接する中でいろいろなお声を頂戴するが、「ここの旅館は社員が素晴らしい」と言ってもらえるとうれしいし、高単価旅館に向け大きな励みにもなる。

■　■

――新しい時代に目指す旅館像、今後の取り組みや方針などについて。

小関　銀山温泉は客室数10室以下の旅館が全体の半分で、うちは比較的大きな部類となる。当館と銀山温泉の関わり方という観点から、地域で自立し、開発、成長していけるよう努めたい。

旅館と同時に飲食店2店舗を工事しており、当社自体も銀山温泉のために発展していきたい。コロナ禍前から旅行スタイルが多様化、個別化し、自由度が上がったと感じている。1泊2食付きは当然日本の旅館文化として守るべきものだと思うが、一方でお客さまの選択肢を増やして地域ににぎわいをもたらせるよう、飲食店運営に着目し、実行に移した。

交通インフラ整備の観点から、地元にバス会社がないので遠方から路線バスの運行を開始し、地域の集客と人流を最適化した。今後もいろいろな角度から銀山温泉を活性化していきたい。

多方面から地域を活性化　小関
観光業が地域の先導役に　渡邉

渡邉　私も、地域が良くなってこそ温泉街が生きる、そのために旅館を含む観光業が大きな役目を果たせると考えている。

地域にとって観光業は外貨を獲得するための重要な産業。稼いだ外貨をいかに地元にとどまらせて地域活性化につなげられるかが観光業の使命だ。旅館は、外貨獲得から地域活性化への好循環を啓蒙する存在であるべきだし、それを実践する必要がある。100%は難しいが可能な限り地元産の食材を使用し、地域のDMOとも積極的に連携していきたい。

地域観光資源の価値を上げる必要性とともに、お客さまの滞在時間をいかに増やすかにおいて宿泊は必須で、旅館がそれについて深く関わっていくべきだ。お土産屋、観光施設とも足並みをそろえ、私自身も地域DMOの理事を務めるなどして信頼関係を築き、地域一丸で活性化に取り組んでいきたい。

村田　コロナウイルスの感染がある程度まで収束し、一時的に団体のお客さまが戻ってくると思うが、コロナ禍でのニューノーマルの日々の中で若者を中心に趣味・嗜好が変わり、団体需要はコロナ前ほどには戻らないのでは、と考えている。国内企業の福利厚生なども変化し、かつてと比べ社員旅行もだいぶ少なくなった。やはり個人客へのシフトチェンジは必要だと思い、しかしながら、これまで低価格・大人数の団体客の取り込みを中心に収益を上げてきたため、本当に個人客へと軸を移せるか、正直不安はある。例えば、仕入れ価格が上昇し光熱費なども掛かる中、5～6名用の部屋を2～3名利用として利益をしっかり確保できるのか。そこで収益確保のために、高宿泊単価を実現させる必要がある。

旅館はもともと大きな固定経費を抱えた上で、利益率が把握しづらい宿泊サービスを提供している。まとまった売り上げが見通しやすい団体旅行が減り、分散的な個人客が増えていく中で、売り上げ至上主義から利益率重視への転換が求められる。常に損益分岐点を意識しながら経営に臨んでいきたい。

また、少ない営業経費で集客率を高めるにはリピート率を高める取り組みも大切で、アプリでのポイント還元、クーポン券の配信などを検討している。SNSを活用した取り組みとして、人工物が一切ない太平洋の眺望を生かし、日の出・月の出とともに撮影できるフォトスポットを設け、インスタグラムにアップしてもらい、集まった画像でフォトコンテストを開催している。当館ならではの自然を生かした取り組みは今後も継続したい。

宿泊業界をより魅力的に　村田
「世界の中の草津」目指す　山本
「和」を感じる滞在を提供　櫻井

さらに天心、大観にちなみ、五浦を「画家たちの村」としたい。天心の言葉を借りるなら「東洋のバルビゾン」。もとは画家たちが住んでいたフランスの小さな村だと聞いている。近くに県立美術館があるので、アトリエを作って、今後は画家の方々を招いて新たな創作活動の拠点となれるような試みを実施していきたい。各種美術団体を対象とした営業活動も積極的に行っていきたい。申請していた事業再構築補助金が採択されたので、ホテル独自の冷凍料理の通信販売にも着手する計画を進めている。コロナによって、改めて自館の強みを認識し、独自性を打ち出していく必要を感じた。今後は独自色を打ち出せる旅館が生き残っていけると考えている。

櫻井氏

ウェブマーケティング対策、インバウンド対策も引き続き重要となる。また、当館も含め人手不足を外国人従業員によって解消している宿泊施設は多いので、ビザの申請などに関するハードルは極力下げてほしい。

宿泊業界をさらに魅力あるものにするため、業界の地位向上、待遇改善についても引き続き取り組み続けたい。それが従業員のホスピタリティマインドの向上にもつながっていくはずだ。

山本　外国人を雇用しやすい体制づくりについては私もお願いしたい。費用も掛からず、煩雑な手続きを経ずに外国人を雇用できるようにしてほしい。

個人的な草津の理想のビジョンとしては「スーパーリゾート」を掲げている。例えばハワイ。アクティビティが豊富で、何をやっても滞在していて楽しい、そしてリピートもしたくなる。それの山版とも言えるのがカナダのウィスラー。山なりにレストラン、お土産屋があってお客さんがいつもたくさんいて、条例によって景観が維持されている。草津としては温泉を生かした国際的なスーパーリゾートを目指したい。旅館についてはコンドミアム的な発想を提案したい。草津には新旧、大小いろいろな宿泊施設がある中で、和と洋を融合したシティホテル的な形態で、そこに大浴場や温泉がある、レストランが付随しているといったスタイルを想定している。

このような新しい宿泊スタイルを提案できれば、中長期的にみて地域活性化につながっていくのではと期待している。万座、四万など群馬県内の近隣地域と広域連携しながらこれらの施策を進められれば、なお理想的だ。

櫻井　磯部温泉は中山道が近くを通り、軽井沢にもつながっていて、草津からもほど近い。草津のような日本を代表する大観光地と比べ、うちは規模が小さく、食べ物もねぎとこんにゃくしかない（笑い）。あと、温泉マークと磯部せんべい。

現在は交通インフラも整備され、ベッド需要も高まり、旅や宿泊の利便性が高まっているが、旅館に滞在した際には伝統的な「和」を感じたい、という声は依然として多い。地元の限られた観光資源を生かしながら、和風を感じられる滞在を引き続き提供したい。

旅館は宿泊だけでなく、お客さまを地域の観光スポットへと誘う案内的な役割を果たしても良いのかもしれない。例えばDMOの代わりに案内を行い、観光施設の整備に一役買うなど、地元の拠点のような存在になるべきだと思う。地元の旅館組合などと協力しながら、観光資源のブラッシュアップなども進めていけるはず。他の有名な温泉地とは少し異なる形にはなるが、地の利を生かしながら地域の実情に即した取り組みを進め、地元の魅力を発信しながら和を感じられる滞在空間を、自信をもって今後も提供し続けたい。

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　〃 山碕忠史

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
〃 澤田亮　〃 岩泉理喜男
〃 斎藤勝仁

JTB協定旅館ホテル連盟関東支部連合会
名誉会長 檜垣克己　副会長 吉田幸司
会長 根本芳彦　〃 工藤哲夫
副会長 樋口恵一　〃 川野健治郎
〃 横手誠二　〃 岡田浩一郎
〃 伴輝彦　〃 北島力三郎
〃 阿久津博史　〃 岡本考喜
〃 太田雅孝

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 小田與之彦　〃 渡邉琢磨
副会長 今井竜也　〃 平山泰弘
〃 加藤賢二　〃 三木淳
〃 杉山和弘　〃 渡邉玲緒
〃 寺田順三郎　〃 服部健志

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 宮崎光彦　〃 植田佳宏
副会長 岸本一郎　〃 小松昭二
〃 岩井一路　〃 有本隆哉
〃 岡本厚　〃 松村孝明
〃 下谷幸司　〃 勝島寿男
〃 沼田博久　〃 籠島慎二
〃 今津一也　〃 東田芳博
〃 宇田川英二　顧問 藤本正孝
〃 皆美佳邦　〃 増田友宏
〃 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 桂原耕一　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　〃 篠崎和敏
〃 小林秀顕

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 比嘉建己　〃 渥美真次