

2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に

変わり始める日本の旅館

経営者座談会

改革を進める業界のトップランナーが集結

大きく変容する社会への挑戦

コロナ後の旅館の「今」

数年間にわたる激動のコロナ禍を乗り越えた日本の宿泊業界。新たな旅のスタイルや価値観の変化に向き合うことが求められる中、同時に観光客の都市集中や地方過疎化、人手不足や後継者育成、賃金上昇に向けた利益確保など、旅館・ホテルの経営者が取り組むべき課題は山積している。今回の企画では、宿泊業のさらなる活性化に向けて果敢に取り組んでいる旅館・ホテルの経営者5氏にお集まりいただき、コロナ禍に実施した経営改革や利益確保への道筋、新たな取り組みへの挑戦、そして将来への経営ビジョンなどについて語ってもらった。

(東京の観光経済新聞社で、司会：本社編集長・森田淳)

まず、自己紹介を兼ねてそれぞれ海栄RYOKANSグループを運営する旅館の現状について、源氏はそのうちの1施設、17館のうち、私は現在10館を統括している。

佐藤 山形県内で日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館業が廃業で、私自身は25歳で旅館「ゆき」おと森の言などの旅館に戻った。さまざまな形態の旅館を運営に加え、グランピング施設「amagata glam」や「山」などのリゾート専門店、清掃委託会社なども展開している。地域に根差して、各事業がそれぞれ個性を發揮しながら連携して運営している。このほか、経営の見える化を進めており、グループ全体で成長を実感できるような体制を整えている。

私は、旅館業は「地方創生業」と認識している。地方では人口減少が大きな課題となっており、山形県も2050年には人口が半減するものと予想されている。旅館業として今後地方で生き残っていくためには人材確保が重要であり、そのために魅力的な職場作りを行っている。

関口 私はホテル学校を卒業後、ホテルオークラでホテルマンを3年半経験。その後湯元館(総務課)におきき受けて、街づくりや観光活性化にも取り組んでいる。

伊香保温泉では小規模旅館を経営。メインとなる「お宿屋」をはじめ、宿泊特化型の「stay v new IKAHO」、24年11月末にオープンした「楓と樹(ふゆとき)」など、現在の施設を抱えている。これに加え、茨城県から買い取った白鷺市から徒歩3分という好立地に伊香保名物「水沢うどん」を提供する料亭「水澤亭」も展開している。茨川市の発展に貢献するため、各事業は基本的には市内のみで運営していく方針だ。

渡邊 愛知、三重、富山、愛媛、山梨の5県で季節の旅館を展開する。その代表例が、稼働率重視経営から脱却。父の代までは稼働率第一主義だったが、私が代わりをすることを機にサービス重視へと方針転換した。本質的な旅館とは何かを考えたとき、高いおもてなしの心を持ったスタッフが活躍できるように旅館にしたいという考えがあった。今は当時の約1.5倍の単価で古泉閣の代表取締役社長に就任し、利益率や生産性の向上を実現した。

このほか、休暇制度の見直しや副業の許可なども実施。外国籍のスタッフも増えているが、彼らが母国に帰る際の最低1週間の連続休暇を確保する際にも考慮し、スタッフの負担も軽減している。

京都はインバウンドのお客さまが多く、自国の言葉が通じる旅館の満足度は非常に高い。当館のスタッフも日本語と母国語の両方に対応している。スタッフが多く在籍しており、実際に多くのお客さまに喜んでいただいている。

金井 有馬温泉は国内でも非常に古い温泉地で、「日本三名泉」「日本三古泉」の一つ言われている。当館は創業70年ほど。母体が金属加工メーカーという、温泉旅館として

近年力を入れている取り組みとして、その成果について伺いたい。

佐藤 若手社員を幹部候補に育成するための「フレッシュアスキー」を、社員が主体的に動くための各種委員会活動、DX推進や毎月の業績検討会議での情報共有など、グループの業務効率化や評価制度の整備、社風改革を進めている。

「フレッシュアスキー」は、置いた旅館内Google Workspaceなどのグループウェアを使い始めた。館内全ての情報を毎日10人程度が参加しており、新規事業を作ることをゴールに、損益計算書(P/L)や貸借対照表(B/S)を見ながら社員一人一人を育成している。その結果、3人の若手社員が支配人に昇格した。

委員会活動では、「会議委員会」「人事委員会」「広報委員会」の3つが活動している。インフラの改善に貢献しており、収益率にも影響を与えている。中長期的な視点で何をすべきか、これを若手に任せることで、管理職になるための学びの機会を提供している。評価制度の整備と社風改革については、6年前から取り組んでいる。評価制度は、一般社員は定量評価と定性評価を採用し、給料に反映させる。DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来

社員満足度向上と省力化、温泉地全体の活性化も

関口



海栄RYOKANS 代表取締役社長 渡邊 玲緒氏



古窯ホールディングス 代表取締役専務 佐藤 太一氏

「フレッシュアスキー」は、置いた旅館内Google Workspaceなどのグループウェアを使い始めた。館内全ての情報を毎日10人程度が参加しており、新規事業を作ることをゴールに、損益計算書(P/L)や貸借対照表(B/S)を見ながら社員一人一人を育成している。その結果、3人の若手社員が支配人に昇格した。

委員会活動では、「会議委員会」「人事委員会」「広報委員会」の3つが活動している。インフラの改善に貢献しており、収益率にも影響を与えている。中長期的な視点で何をすべきか、これを若手に任せることで、管理職になるための学びの機会を提供している。評価制度の整備と社風改革については、6年前から取り組んでいる。評価制度は、一般社員は定量評価と定性評価を採用し、給料に反映させる。DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来



座談会の様子

改革は地域や社員とともに

近年力を入れている取り組みとして、その成果について伺いたい。

佐藤 若手社員を幹部候補に育成するための「フレッシュアスキー」を、社員が主体的に動くための各種委員会活動、DX推進や毎月の業績検討会議での情報共有など、グループの業務効率化や評価制度の整備、社風改革を進めている。

「フレッシュアスキー」は、置いた旅館内Google Workspaceなどのグループウェアを使い始めた。館内全ての情報を毎日10人程度が参加しており、新規事業を作ることをゴールに、損益計算書(P/L)や貸借対照表(B/S)を見ながら社員一人一人を育成している。その結果、3人の若手社員が支配人に昇格した。

委員会活動では、「会議委員会」「人事委員会」「広報委員会」の3つが活動している。インフラの改善に貢献しており、収益率にも影響を与えている。中長期的な視点で何をすべきか、これを若手に任せることで、管理職になるための学びの機会を提供している。評価制度の整備と社風改革については、6年前から取り組んでいる。評価制度は、一般社員は定量評価と定性評価を採用し、給料に反映させる。DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来

DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来

DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来

DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来

DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来

DX推進では、専属の担当者配れる形にした。社風改革では、従来



渡邊 玲緒氏

2022年4月にプラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律が施行された際、宿泊料金や風呂の比較的に安いホテルな施設でプラスチックの削減を進めてきた。結果、1カ月の施設も削減できた。そのほかの施設も削減を進めてきた。そのほかの施設も削減を進めてきた。

佐藤

2022年4月にプラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律が施行された際、宿泊料金や風呂の比較的に安いホテルな施設でプラスチックの削減を進めてきた。結果、1カ月の施設も削減できた。そのほかの施設も削減を進めてきた。

2025年、「観光先進国」へ飛躍の年に

来たるべき未来を見据え



古泉閣

代表取締役社長
金井 宏輔氏



お宿 玉樹

代表取締役社長
関口 征治氏



綿善旅館

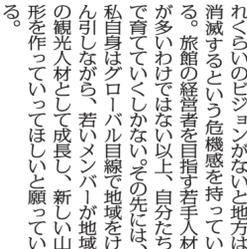
おかみ
小野 雅世氏



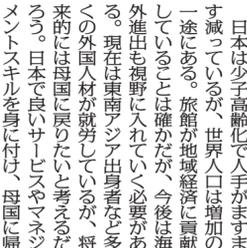
「また、サービス料を新たに設定した。泊り食料以外のプランで飲み物や追加料金の10から15%程度を設定したが、これもほとんどのお客さまからクレームは発生せず、利益確保につながっている。何よりよかったのは、自分たちのサービスが優良になり、お客さまからお金を頂戴しているという責任感をスタッフに意識づけられたことだ。近ごろユニースなども、利益が上がっていない状況にもかかわらず、スタッフが成長しなへも給与が上がるようになってしまっている。平均年収を上げるには社内ルールの徹底やサービス精度向上が前提だ」と理解してもらった上で、年収の改善が実現できた。



「また、スタッフの身だしなみも自由化して、従来禁止していた髪染めやピアス、指輪やミニユアなど、すべて許可。多様性や自己表現の自由の一環で行っているが、その代わり作法は徹底させている。自由な外見と完璧な作法。ここから生じるギャップは、意外にもお客さまからの評価が高い。」



「三つ目は、企画の増加だ。ロケーションの増大は、今でも社会的地位が低いイメージが残っている。平均年収が低いのが原因だ。現在の現職先職にも親戚の価値観で内定辞退するケースも増えている。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、アウトドアの露出を増やした。当館で働く人に見ても、スタッフの姿を多くの人に認めてもらうこと、自分で働いている自分か、という自己肯定感を、持ってもらえるようにした。」



「三つ目は、企画の増加だ。ロケーションの増大は、今でも社会的地位が低いイメージが残っている。平均年収が低いのが原因だ。現在の現職先職にも親戚の価値観で内定辞退するケースも増えている。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、アウトドアの露出を増やした。当館で働く人に見ても、スタッフの姿を多くの人に認めてもらうこと、自分で働いている自分か、という自己肯定感を、持ってもらえるようにした。」



「三つ目は、企画の増加だ。ロケーションの増大は、今でも社会的地位が低いイメージが残っている。平均年収が低いのが原因だ。現在の現職先職にも親戚の価値観で内定辞退するケースも増えている。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、アウトドアの露出を増やした。当館で働く人に見ても、スタッフの姿を多くの人に認めてもらうこと、自分で働いている自分か、という自己肯定感を、持ってもらえるようにした。」



「三つ目は、企画の増加だ。ロケーションの増大は、今でも社会的地位が低いイメージが残っている。平均年収が低いのが原因だ。現在の現職先職にも親戚の価値観で内定辞退するケースも増えている。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、アウトドアの露出を増やした。当館で働く人に見ても、スタッフの姿を多くの人に認めてもらうこと、自分で働いている自分か、という自己肯定感を、持ってもらえるようにした。」

待遇改善で社員の成長や意識改革、海外進出も視野
旅館を「働きたい」と思える場所へ、伝統文化も継承
面白い企画で温泉地をPR、コアなファンの発掘へ

渡邊 小野 金井

観光立国の実現は、地方(地域)から



持続可能な旅館経営に向け、2025年もまい進する5氏