2026年、観光立国から観光先進国へ

旅館経営者座談会

トレンドつかみ、個性を生かす旅館経営

2025年、訪日外国人旅行者数が最速で3千万人を超えるなど、好調なインバウンドに湧く日本の観光業界。ただ、その約7割が大都市圏に集中し、訪日客の地方分散が政策上の課題となっている。その受け入れ先となる各地方では過疎化が深刻化しており、長らく観光客の宿泊需要を支えてきた老舗の旅館・ホテルも、その多くが人材の確保や育成に頭を悩ませている。これまでの伝統と誇りを胸に、日本の宿泊業界はどこに向かうべきなのか。今回も国内各地で自館のブラッシュアップに奔走する経営者5氏にお集まりいただき、これまでの経営改革や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を語ってもらった。

（東京の観光経済新聞社で。司会＝本社編集長・森田淳）

代表取締役社長
畠 正樹 氏

吉川屋（福島県奥飯坂・穴原温泉）

代表取締役社長
矢崎 道紀 氏

下部ホテル（山梨県下部温泉）

今振り返る、経営の軌跡

次代を見据え、価値を磨く

――自己紹介を兼ねて、ご自身の旅館の特徴や経営の現状についてお聞かせください。

畠　当館の創業は江戸時代の天保12年。2025年で185周年を迎え、私は7代目当主を務めている。当館は、目の前に人工物のない絶景の景観が広がり、中でも6千万年前に奥羽山脈が隆起した時にできたといわれる断崖は、実際に掘ると化石が出てくることもある。

当館は、四季の山水の景色が楽しめる温泉旅館だ。福島は果物が豊富な地域で、当館の周辺にも桃畑とリンゴ畑が広がる。桃の花が咲く春の時期は、桃源郷のような景色が広がる。温泉は自家源泉で、地下30㍍から湧き出る弱アルカリ単純泉。老若男女誰でも入りやすく、体の芯から温まることができる。

経営状況については、福島県内ということもあり、2011年の東日本大震災と原発事故の影響が大きかった。震災から10年後、ようやく8割程度まで宿泊客が戻ってきたところでコロナ禍に見舞われた。元は団体向けの旅館で、コロナ前に個人客への転換が完全にできていなかったこともあり、影響は大きかった。

24年度の宿泊統計では、日本全体でコロナ前年比110％というデータが出ているのに対し、福島県は同80％の水準と、全国で最低となっている。インバウンドも、東北全体で日本全体の2～3％程度に過ぎない。ただ、県では台湾の訪日客の誘客に特に力を入れており、同地域の観光客は増加傾向にある印象だ。

矢崎　当館は創業96年。客室90室の、いわゆる大型旅館だ。古くは、俳優の石原裕次郎さんが療養で2カ月間泊まった宿として知られており、温泉目当てのお客さまが多い。ホテルオリジナルの源泉も有しており、3種類の温泉が楽しめる。

コロナ前は団体客の依存度が高く、2019年は約4割が団体客だった。現在はコロナ禍の影響で団体が減り、個人客中心の受け入れにシフト。その結果、団体客の割合は1割程度になった。売り上げはコロナ前の水準に回復してきているが、団体客がなくなった分、宿泊客数は3分の2程度となっている。ただ利益率は以前から改善している。

川野　当館は創業が西暦705年の慶雲年間で、1300年の歴史を持つ。藤原鎌足（中臣鎌足）の長子・藤原真人（定恵）の双子の子供（兄が四郎長磨、弟が六郎寿磨）が山の中を歩いていてお湯を見つけたことが始まりといわれている。

そんな当館は、私で53代目。25歳で就職し、約40年間勤めている。2017年に前社長が80歳になった際、新しい投資も必要となる中で後継者を探していた。私は長年経営に携わっていたので、先代から直々に53代目当主を任命され、経営を引き継いだ。

現在は、日本人・訪日客関係なく、同じおもてなしを心がけている。

勝谷　会社は有限会社なにわ旅館が運営。1918年に創業し、私が4代目。もともとは松江大橋のたもとで旅館を営んでいたが、60年代の湖畔エリア造成事業を機に、当館も現在の場所へ1967年に移転した。

現在はNHKの朝の連続テレビ小説『ばけばけ』では松江市が舞台となっており、その影響で観光地には多くの方が訪れている。今後ドラマが進むにつれて、小泉八雲の足跡をたどるお客さまも増えていくのではと期待している。

当館では、2006年からバリアフリーと、ユニバーサルデザイン化に取り組んでいる。当初は露天風呂付きの客室を作ろうとしていたが、バリアフリー対応も同時に目指すことにした。一度に大規模投資ができない状況だったため、1フロアずつ施設を改修。その後も融資を受けながら、数年ごとに改修を行っている。

2016年以降、この取り組みが評価を受け始めた。内閣府や松江市からの表彰、ユニバーサルデザインの国際表彰、ジャパントラベルアワードなどを受賞した。25年には、英国貴族院で創始された世界中のホテルやレストラン、公共施設のアクセシビリティ（バリアフリーなど）の優れた取り組みを表彰する「Blue Badge Access Awards 24／2025」（ブルーバッチアクセスアワード）で日本初の「Best International Venue（最優秀国際賞）」を受賞した。現在は、嚥下食の提供にも取り組んでいる。

三宅　株式会社女将塾の創業者で、現在代表を務めている。当社は創業してまだ21年と、比較的若い会社だ。創業当時は女将を育てて派遣することと、温泉旅館のコンサルティングから始め、約10年はそれらの事業を進めていた。創業10年目から事業の主軸が変わり、現在は温泉旅館オペレーターとして事業を展開。従業員数は約750人となっている。

現在、自社で運営している温泉旅館は24施設で、部屋数は約800室。特徴としては、24施設のうち半数はM&Aを通して自社で所有し、もう半分はオーナーが所有するものを賃貸契約という形で運営している。後者は基本的に固定賃料で運営しており、これは業界的にも珍しいと思われる。

創業以来、「日本の温泉旅館を元気にする！」をミッションに掲げてきた。過去20年で温泉旅館数は半減しているが、その流れを食い止めたいと考えている。今後も直営の旅館を増やし、中期経営計画では2030年時点で70施設を目標にしている。事業承継の問題を抱える旅館を中心に、さまざまなスキームで事業拡大していく方針だ。

まだまだ続く、新たな取り組み

資源や戦略は多種多様

――近年特に力を入れている取り組みとその成果を教えてほしい。

畠　私が社長になったのは2020年1月。就任後すぐにコロナ禍になった。ちょうどその時は当館の創業180周年だったこともあり、新しい経営ビジョンとして「ココロとカラダに優しい宿」というコンセプトをスタートさせた。

特に近年、最も力を入れているのが発酵食品だ。東北は発酵食品が発達した地域であることを生かし、当館の料理長が「発酵食品マイスター」「発酵食健康アドバイザー」「薬膳調整士」などの資格を取得。全ての料理に自家製発酵食品を使用している。前菜ではぬか漬けにしたトウモロコシのムースを提供するほか、しょうゆもこうじしょうゆを使用。デザートは自家製こうじを使った甘酒風味のものを出している。腸内環境が整い、健康的な食事を楽しめると好評だ。最近は福島大学の発酵醸造研究所と発酵食品の健康効果を研究している。

福島はフルーツの故郷なので、蛇口をひねると桃ジュースが出るディスペンサーを設置するなど、地域の特色を生かした取り組みも行っている。

コロナ禍の間は、かつて2次会場として使用していたクラブを4千冊の蔵書量を誇る漫画ラウンジに変更した。バーのスペースもボルダリングができるキッズルームに変更。カラオケルームは宿泊客なら無料で使えるようにしたことで、家族連れのお客さまも増えた。

最近だと「温泉むすめ」というキャラクターを活用したイベントも開催した。声優さんを呼んだトークイベントから始まり、現在はライブも行っている。若い世代の方たちに奥飯坂・穴原温泉の名前を知ってもらうきっかけになっている。

また少し変わった取り組みとして、当館の常務を務める弟がドローンの会社を経営しており、ケージの中でドローンが3対3で戦う「ドローンサッカー」のイベントを開催している。これは旅館内でもできるので、年末年始やお盆の時期、また教育旅行などの団体向けコンテンツとして提供している。

地元の民謡を伝える取り組みとして「飯坂温泉若旦那三味線ユニット」にも16年前から参加している。飯坂温泉はかつて芸者さんが200人以上いた温泉地だったが、温泉旅館の若旦那たちが立ち上がり、民謡を継承している。

矢崎　近年は、個人客の満足度向上と単価向上の両取りを目指している。コロナ禍が一つのきっかけになり、団体依存からの脱却を進めてきた。客室が90室あるため特定のターゲットに絞るのは難しく、現在はさまざまな層に対応できるよう取り組んでいる。

体験型のコンテンツも豊富に用意している。敷地内に釣り堀を作り、釣った魚を板前が炭火で焼き、夕食に食べられるサービスを開始。お客さま参加型の餅つき大会、燻製（くんせい）作り体験なども提供している。夕食後には星空観賞のバスツアーも企画するなど、アクティブ層向けの体験も充実させている。リゾートホテルのオプショナルツアーのような形を目指している。

また、地元の花火業者と連携し、記念日利用のお客さま向けにプライベート花火を打ち上げるサービスも提供。プロポーズや家族旅行で利用されている。サプライズ対応のコンシェルジュを配置し、お部屋の装飾などの演出も行っている。

これらの取り組みにより、グレードアップと客単価の向上に成功。1泊2食付きプランで9千円ほど単価が上がっている。

川野　私が最も重要視しているのは、1300年続いた旅館をさらに続けていくこと。社長を引き継いだ時、どうすれば事業を継続できるかを考えてきた。

先代は1997年、湯治旅館から37部屋の観光旅館の形に方針転換を始めたが、現在はさらに利益を最大化するため、コロナ禍に思い切って22室に削減。一番安い部屋を食事処に変更することで客単価が上がり、以前は最大収容人数が140人だったのが、現在は最大60人程度になった。効率的な運営により、コロナ終息後黒字経営を続けられた。

また従業員の接客においては、「笑顔」を最も重視するようにした。以前は着物で配膳（はいぜん）する形式重視の接客だったが、現在は作務衣（さむえ）に変更。接客の質と効率を高めた。マニュアルも整備し、新人でも短期間で接客ができるようになった。

特に力を入れているのが外国人観光客の受け入れだ。現在、宿泊客の25％が外国人だが、「靴を脱いで上がり、布団に寝て、和食を食べ、裸で風呂に入る」という日本の温泉文化をそのまま体験してもらっている。外国人だからと特別扱いはせず、日本人と同じおもてなしをすることで、リピーターが増えてきている。

創業1300周年を迎えた05年には、自家源泉を掘削。1分間に1600㍑、52度の温泉が自噴するようになった。館内のお風呂はもとより、給湯・シャワーに至るまで全て源泉を利用させることでボイラーが不要となり、省エネにも貢献している。

こうした恵まれた地理的環境から、現在は「温泉力」（温泉の力と社員の力）を前面に出した経営を行っている。今後は次の後継者に安心してこの旅館を渡せるよう、より強固な経営基盤を作ることを目標としている。現在私は66歳だが、しっかりとした基盤を作り、次の世代につなげていきたい。

勝谷　旅館は販売できる客室数が変わらないため、売り上げを上げるには単価を上げていく必要がある。2021年には、オールハンドでのトリートメントを施す直営のスパを館内に2部屋設置。正社員のセラピストが2人、パート社員が2人勤務している。このうち正社員2人は、Iターンの社員だ。ご縁があって当館に招いたのだが、Iターン人材は人手不足の今、一つの「資源」ともいえる。

セラピーでは、銀行のビジネスマッチングを通じて地元の養護学校が製造したゆずのアロマオイルを使用している。新たな収益源が生まれただけでなく、セラピー目的のリピーターも増えている。この取り組みはプロモーションの面でも効果を上げている。プロモーションのイベントで施術を受けた来場者にSNSでの告知を依頼するなど、対旅行会社以外にも新たな切り口でセールスができるようになった。

また近年は、食物アレルギー対応やヴィーガン会席の提供といった「フードバリアフリー」にも力を入れている。特定原材料8品目の除去はもちろん、その他のアレルゲンにも対応している。

海外の食文化対応にも注力している。台湾からの観光客の約14・5％がベジタリアン・ヴィーガンといわれており、こうしたニーズに応えることで、インバウンド需要の取り込みを狙っている。

松江市内の宿泊施設は、高付加価値化事業の採択によってバリアフリー・ユニバーサルデザイン化を進めた。施設改修だけでなく、ユニバーサルツーリズムの観点から、障害のあるお客さまに対応するための従業員研修（あいサポーター研修）やモニターツアーの受け入れも積極的に行っている。日本航空（JAL）と連携した機内食のダイバーシティについての勉強会なども実施。「日本で一番、安心して来ていただける街」を目指している。

三宅　現在の取り組みの最終的なゴールは、スタッフの賃上げだ。そのための戦略として、「成長戦略」「基盤（バックオフィス）の戦略」「財務面の戦略」の三つがある。

成長戦略は3点。

1点目は、2026年、千葉県にセントラルキッチンの工場を建設する。料理の一部をセントラルキッチン化することで、効率化する狙いがある。「成長加速化補助金」に採択され、開設費用の半分が補助金でまかなえる。

2点目は、マーケティング、特にブランディングだ。大手リゾートチェーンや外資系ホテルのように、ブランディングをしっかり確立していく計画だ。

そして3点目は、人事制度の戦略。報酬体系や昇給制度、評価制度を外部専門家も交えて作り込んでいる。

基盤（バックオフィス）戦略では、東京本社で行っているシステム、法務、人事、経理、採用などの機能を強化。現地スタッフがおもてなしに集中できる環境を整えている。

財務面の戦略では、オフバランス化を進めている。旅館業は借り入れが多い会社が多数ある。そこで「女将塾ファンド」を計画中だ。大手企業や金融機関に出資いただき、次の投資につなげる構想だ。

これら三つの戦略を達成するため、IT技術を活用する。お金をかければ無人化できる仕組みも構築できるので、DX化には今後5年で約10億円の投資を計画している。

座談会の様子