観光立国の実現は地方（地域）から

気鋭の旅館経営者が語る

出席者（順不同）

一條　一平氏（宮城県・鎌先温泉　湯主一條社長）
小口憲太朗氏（福島県・磐梯熱海温泉　四季彩一力社長）
柳　一成氏（新潟県・松之山温泉　ひなの宿ちとせ専務）
井口　智裕氏（新潟県・越後湯沢温泉　HATAGO井仙社長）
宮﨑　富夫氏（神奈川県・鶴巻温泉　陣屋社長）

司会＝本社副編集長・森田淳

これからは信用競争　人との交流、絆大事に

小口

小口　経営が厳しくなった時、金融機関から指導をされるのは、例えば仕入れの見直し。地元だけでなく、もっとグローバルに仕入れをした方がコストが下がるといわれる。

ただ、自分の旅館の経営がよくなったとしても、地域の経済が干からびてしまったならば、エリア全体がつまらなくなってしまう。

駄目なものを仕入れてお客さまに提供するのは駄目だが、地域経済がしっかり回るように考える視点は絶対必要だ。そういうふうにがんばっている旅館は、地域の人も多分、応援してくれる。

うちにも世代を超えたリピーターのお客さまがいる。子供の頃に親に連れられて来て、大きくなって娘を連れてまた来たとか。ありがたいことだと思う。

今、ブライダルに力を入れている。郡山エリアは専門の式場が強く、若い人たちはそこで洋装で結婚式をやる。それはそれで素敵な世界だが、みんなと同じことが嫌な人や、少し年配の方がうちに来られると、「ここだ」と言っていただける。日本庭園で和装で、髪も地毛で結って写真を撮ってと、結構、オンリーワン的なブライダルができていると思う。

結構式を満足して挙げていただき、その人たちが新たなリピーターとなって、子供の節句とか、人生の節々に来ていただけるような、そういう循環を目指している。

柳　雪がたくさん降るとか、温泉が熱過ぎるとか、マイナスの部分をさらけ出して、逆に魅力にしようと取り組んでいる。

松之山の温泉ゆで卵は熱い温泉だからこそできるゆで卵だ。源泉に24時間つけておくと、外は白いままでも割ってみると中が茶色い。温泉のしょっぱい風味で、あつあつのものを食べてもらえる。

雪の後は朝方5時ぐらいから除雪車が来る。うるさくて寝られないというクレームがあって、「やらなければお客さま帰れませんよ」と申し上げていたのだが（笑い）、逆に「除雪ショー」としてお客さまに案内をしている。「運がよければ、今晩雪がたくさん降ったら除雪車が来ますよ」「すごいですから見てください」という切り口で伝えたら、クレームどころかお客さま自身が除雪を手伝ったり（笑い）。

地域の7軒の旅館と、土産店、タクシー会社、建設会社、マッサージ店で、「松之山温泉合同会社まんま」という旅行会社を作った。地域にあるものをそのまんま使いましょうと、この名を付けた。農家の方々とも連携をして、自然巡りや農業体験などのツアーを手掛けている。

土地の価値というのは人の価値だと思う。そして地域の人たちがいきいきと、自信を持って住めることが大事ではないかと、この事業に取り組んでいるところだ。

北陸新幹線ができて、地元を通るほくほく線の特急がなくなり、赤字路線まっしぐらになってしまった。ただ、観光と、それ以外の人たちによる「ほくほく村」というNPO法人を作り、地域の鉄道を残そうという取り組みもスタートした。観光という切り口だけでない人とのつながりも、有効なものになってきていると感じている。

一條氏

井口　宿にとって一番大切な経営資源は人だと思っている。一番付加価値を生む経営資源だ。

たまたまいい人が採用できたらその年の業績はよくなり、採用できなかったらうまくいかない、ということでは困る。

旅館業で働いているみんなが、非常に高いモチベーションで働いているかといえば、決してそうではない。たまたま学校に行けなくて就職した人とか、さまざまだ。異なるモチベーションの人たちが同じ職場で働いているわけだ。

人をうまくマネジメントするシステムを作ることが必要だ。どんな社員でも、お客さまの前に出す時は一定のサービスレベルに達していなければならない。

集客に関しては、正直言ってあまり考えたことがない。うちは年間8千人ぐらいの宿泊規模の旅館だ。越後湯沢全体で40万人ぐらいのキャパだから、そのうちの2%ぐらいに泊まってもらえばいい旅館だ。

小口氏

集客については、既存客を増やす話と、新規顧客の開拓は、一緒に議論しがちだが、私は分けて考えている。

新規顧客は少し置いておいて、私がスタッフに言っているのは、既存のお客さまをどう増やすか、ということの目線を持ちなさいということだ。スタッフの一つひとつの行動がお客さまの再来訪につながるか。その行動が社内で共有できているか。ただ社長に言われたからやっています、ということでは駄目。そこをどう、マネジメントするかだ。

新規顧客に関しては、宿でできることはほとんどない。どの旅館さんもいい料理でいいサービスだ。うちがいくらがんばっても、選んでもらうのは至難の業だ。

エリア全体の価値を上げることが、うちの旅館に泊まりに来る確率を上げることにつながると思う。温泉地全体を巻き込んだり、あるいは農家の方々と組んだり。私は「雪国観光圏」の仕事に取り組んでいるが、観光圏全体の価値を高めることが必要だと思う。

土地の色を濃く出す　志と覚悟を持つこと　生産性向上、独立自尊

一條　柳　井口　宮﨑

宮﨑　うちは料理を前面に打ち出している。私が旅館に入った7年前は3千円ぐらいの料理だったが、少しずつ単価を上げて、今は最も高いもので3万5千円。これでも安いと言っていただける。都内の料亭だと1人7万円とか10万円とかする料理が半分の値段で出てくる。だから安いと言われる。そんな層に特化してアプローチをしている。

3千円の料理単価の範囲に収まる料理を提供しろといっても、料理人は面白くないだろう。料理人に夢を与えるためにも、料理の単価を上げることは必要だし、今も続けている。

皆さん、人が一番重要な経営資源だと言われたが、私もそう思っている。従業員満足、ESをいかに上げていくかだ。給料や労働時間だけでなく、いかにスタッフに夢を与えられるか。今の料理人に夢を与えるという話にもつながるのだが、そういう機会を作ることが重要と考えている。

料理人はほかの旅館さんに1カ月ぐらい修業に出している。ほかの旅館の人たちと仕事をして、いろんなことが勉強になっている。逆に、ほかの旅館さんの人材も積極的に受け入れている。

人もノウハウも、どんどん交換をしていくべきだと思う。自分のところだけでは限界がある。グループのIT会社でシステムを開発しているが、自分の宿で使うだけでなく、ほかの旅館さんにも提供している。

今までのやり方を続けていた方が楽に決まっている。でも、それは停滞だ。同業の方に見られて、日々プレッシャーを受けながら、いいおもてなし、いい商品作りをしていくことが大事だと思う。

■　■

――今後求められる旅館像、経営者像は。

一條　自分の土地、そこに脈々と続いているストーリー。そんなものを次の世代に残せていけたらと思っている。自分の土地に通じないことをやってもナンセンスで、お客さまは反応してくれないだろう。歴史、文化というのはわれわれにとっての一番の強みだ。そういう強みを生かしたまちの将来ビジョンを今、具体的に考えている最中だ。

今までは価格競争。これからどれだけの信用を得られるか。これに尽きると思う。

小口　なぜ、旅館を経営しているのか。昔からの文化を守って、発信しているという自負があるからだと思う。

お客さまもただ、泊まりに来ているわけではない。宿の人との交流や絆を確認するために来ているのだと思う。そのあたりを大切にする経営をしなければならない。

世の中は変わっていくが、旅館という産業はこれからもとの会話ができる能力。これは大切なことだと思う。旅館を企業にしなければならないという話もあるが、逆に家業でなければできないことかもしれない。私はそこにこだわりたい。

柳　土地の色をより濃く出すことが重要だ。そしてないものねだりはしない。祖父が「吾唯足知」（われただたるをしる）という言葉をよく話していた。要は、そこにあるものを最大限に生かすこと

宮﨑氏

井口　自分たちが受けた教育と今の教育は全然違う。そんな背景の違う人たちが一つの旅館の中でコミュニティを形成するわけだ。もともとの価値観、経営観を新しい世代に押し付けるのが正しいかといえば、間違っている可能性の方が高い。

何が大切かといえば、共感する気持ちではないか。目線が違うからものの見え方は違うかもしれない。しかし、少なくとも従業員はお客さま目線で、経営者は社員目線で物事を見る努力をしましょうということだ。

次に経営者になろうという人には、自分の常識をいい意味で変えること。また変えないでも、いろいろなものの見方を手札として持っておくことが必要ではないか。

大切なのは志を持つことだ。志があるかないかでものの見方が変わる。志さえあれば、どんな状況でもプラスに見える。

あとは覚悟。経営者になって、今の井仙を作った2005年に覚悟を決めて、もう絶対に逃げないと思った。私は32歳の時。遅いか早いか人それぞれだが、経営者は覚悟を持つことだ。

宮﨑　旅館業で一番大切なのは皆さんおっしゃるように人だ。ただ、人がやらなくてもいい仕事がいっぱいある。それに時間をかけていたり、追われていたりで、生産性が落ちているというのが今、一番の課題だ。人がやらなくてもいい仕事は自動化したり、AIに任せたり、アウトソーシングをする。そして空いた時間を本当に大事な人と、お客さまと従業員のフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションに費やす。

あとは慶応大学の福沢諭吉先生が言われた「独立自尊」。誰かに言われてやるのでは面白くないし、新しいこともできない。自分の資本で、自由にやりたいことをやる。これは重要視している。

時間は誰でも有限だ。私は限られた時間をなるべく新しいことに費やしたいと思っている。従業員に週3日休みを与えているのも、旅館のルーティンワークだけでなく、そこで何か新しいことを考えてもらいたいということだ。今の仕事にとらわれずに、何か新しいことに取り組むことも重要だと思っている。

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　西海正博
会長　大西雅之　〃　高田義人
副会長　河内孝善　〃　加森公継
〃　前川勝美　〃　毛利勇二

JTB協定旅館ホテル連盟東北支部連合会
名誉会長　森　吉弘　副会長　千葉潤一
会長　岡崎彌平治　〃　山尾直嗣
副会長　石澤照代　〃　星　明美
〃　佐藤　康

JTB協定旅館ホテル連盟関東支部連合会
名誉会長　池田　浩　副会長　工藤哲夫
会長　竹内順一　〃　小佐野国博
名誉副会長　今枝敦　〃　山本一郎
〃　皆見　薫　〃　南　安
副会長　樋口恵一　〃　遠藤忠義
〃　深津卓也　〃　平野利晃
〃　根本芳彦　〃　村田　透
〃　町田啓介
〃　吉田安男

JTB協定旅館ホテル連盟中部支部連合会
名誉会長　松本　博　副会長　寺田順三郎
会長　濱田政利　〃　伊藤善男
名誉副会長　永島　寛　〃　小田與之彦
副会長　今井竜也　〃　伊藤和幸
〃　加藤昌利　〃　二村等
〃　杉山和弘　〃　髙木　浩

JTB協定旅館ホテル連盟西日本支部連合会
名誉会長　光山清秀　副会長　皆美佳邦
会長　藤本正孝　〃　永山久徳
名誉副会長　大小田博之　〃　近兼弘幸
〃　籠島慎二　〃　宮﨑光彦
副会長　岸本一郎　〃　谷口宏
〃　岩井一路　〃　村上正高
〃　岡本厚一　〃　大谷峰一
〃　増田友宏　〃　勝島寿男
〃　沼田久博　〃　遠藤修一
常務理事　宇田川雄彦
〃　風早和喜
〃　柴野憲史
顧問　中田力

JTB協定旅館ホテル連盟 九州支部連合会
名誉会長　古田和吉　副会長　桑野和泉
会長　豊田康裕　〃　中拂尚平
副会長　桝田久義　〃　冨森信作
〃　田中隆一郎　〃　桂原耕一
〃　河津豊四郎