2023年、今年を「観光V字回復の年」に

環境変化に強い宿づくりを

座談会

コロナ禍の影響など、環境変化が続く中でも着実に業績を上げている旅館・ホテルがある。いかにして変化に耐えうる組織の構築や、新たな取り組みへの挑戦、実益確保へとつなげていくのか。気鋭の旅館・ホテル経営者6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）

特徴、現状

――自館の特徴、経営の現状について伺いたい。

遠藤　13室の小さな宿。当館は、バリアフリー、落語、サウナの三つを特徴としている。バリアフリーは、2014年から取り組みはじめ、車椅子でも安心して泊まれる宿を目指してきた。以前も段差は少ない宿だったが、「車椅子でも大丈夫です」と自信を持ってお迎えできるように、部屋の改装や貸し切り風呂の新設など時間をかけて整えてきた。おかげさまで、温泉総選挙2022のバリアフリー部門で全国2位の評価をいただくまでになった。落語やサウナは、バリアフリー以外の新たな価値を創るために始めたもの。落語は、不定期で落語会を開催してきたが、2021年は温泉地を題材にした「ご当地落語」を落語家とともに作って披露した。サウナは、貸し切りサウナを新設し、新たな客層が増えた。全国旅行支援が始まっているが、11月14日から風呂の工事が始まった。不運なタイミングで休業も覚悟したが、サウナと客室の日帰り利用をセットにした新たなプランで温泉なしでも営業ができた。

――落語の取り組みは、業界で話題となっている。

遠藤　コロナ禍となり、旅館、落語家とも時間があったからこそできたコロナを逆手にとった取り組み。落語家が4泊5日で温泉地に滞在し、最初の3日間で取材や現地見学を行い、3日目にはネタを1日で作り上げ、4日目には現地でネタを披露する。タイトな日程の中、1人1ネタずつ作ってもらった。他の温泉地でも同様に開催し、結果24席の温泉地にまつわる新作落語ができた。落語会の会場は、当館では30人程度のキャパシティしかなかったが、有料配信を行い、100人以上の方が見てくださった。地方発の芸能を東京はじめ遠方で楽しみ、さらに現地を訪れるきっかけになった。地域に根付く旅館業だからこそ生み出せた新たな文化といえる。当館は、私が好きだったから落語を選んだが、旅館には隣と異なること、面白いことをする余地、素養の広さはまだまだある。

グランディア芳泉
常務取締役
山口　高澄 氏

松本　当館も以前からバリアフリーの取り組みをしている。ハードのバリアフリーに加え、食、心のバリアフリーを整備している。「観光施設における心のバリアフリー認定制度」は、第1弾で認定を取得し、手話などの研修や、クロックポジションなど視覚障害者へのサポート、盲導犬への対応を学んだ。また、一番大事なこととして、心のバリアをなくす意識を共有している。食の対応では、流動食からベジタリアン、ビーガンなどに対応している。ハラールは対応の大変さ、需要の少なさで辞めたが、基本的には旅行弱者の方を受け入れている。受け入れは、コロナの少し前から団体から個人にかじを切った。コロナ禍で売り上げはなくなったが、空いた時間をチャンスと捉え、2カ月間を研修に充てた。土日休みの「松本楼学校」を開講し、午前9時から午後6時まで、歴史、お金、時間、茶道、花、英語のほか、従業員の意見でも取り入れながら行った。雇用調整助成金の研修加算でいただいた費用は、全て講師費で使った。良い経験、効果となっている。また、コロナ禍で販売客室の日帰り利用をセットにした新たなプランで温泉なしでも営業ができた。

――落語の取り組みは、業界で話題となっている。

遠藤　コロナ禍となり、旅館、落語家とも時間があったからこそできたコロナを逆手にとった取り組み。落語家が4泊5日で温泉地に滞在し、最初の3日間で取材や現地見学を行い、3日目にはネタを1日で作り上げ、4日目には現地でネタを披露する。タイトな日程の中、1人1ネタずつ作ってもらった。他の温泉地でも同様に開催し、結果24席の温泉地にまつわる新作落語ができた。落語会の会場は、当館では30人程度のキャパシティしかなかったが、有料配信を行い、100人以上の方が見てくださった。地方発の芸能を東京はじめ遠方で楽しみ、さらに現地を訪れるきっかけになった。地域に根付く旅館業だからこそ生み出せた新たな文化といえる。当館は、私が好きだったから落語を選んだが、旅館には隣と異なること、面白いことをする余地、素養の広さはまだまだある。

松本　当館も以前からバリアフリーの取り組みをしている。ハードのバリアフリーに加え、食、心のバリアフリーを整備している。「観光施設における心のバリアフリー認定制度」は、第1弾で認定を取得し、手話などの研修や、クロックポジションなど視覚障害者へのサポート、盲導犬への対応を学んだ。また、一番大事なこととして、心のバリアをなくす意識を共有している。食の対応では、流動食からベジタリアン、ビーガンなどに対応している。ハラールは対応の大変さ、需要の少なさで辞めたが、基本的には旅行弱者の方を受け入れている。受け入れは、コロナの少しまざまな価値観がある中、不安や不満、今後やりたい仕事、どんな人材になりたいかまで、とことん話し合った。人材不足の中、コミュニケーションが人材の成長だけでなく、維持の面でも重要だと感じている。補助金を活用したハードの改装もしているが、やはり今後を見据えるとソフトの改善は欠かせない。私が社内の潤滑油となりながら、さまざまな取り組みを推進していきたいと考えている。

濱田　85年目で、客室が60部屋ある。コロナ禍で販売客室は、団体などで使う本館をバッサリ切って半分に削減した。創業者は料理人出身で、個人向けの料亭旅館を目指していたことから、原点回帰を行う矢先にコロナ禍に巻き込まれ、当館も加速度的にさまざまな対応をした。経営努力もあり、今は消費単価をコロナ前よりも上げることはできたが、物価、原価の上昇は厳しい。これからの冬の季節が主となるカニは顕著。とはいえ、ただ原価が上がったから販売価格も上げるとなると、それをお客さまにどうご納得いただくかに苦心をする。付加価値を付けた上で、変わったということを明確にしなければと、今は悩み、苦しんでいる。

――食材費、燃料費、水道光熱費などの値上げは大きく苦労していると聞いている。どう対応しているのか。

濱田　ヒートポンプを導入し、温泉の熱をエネルギーとして使うことなど、対策を取っている。全て整うのは今年にはなるが、さまざまな手を打っていきたい。

ボトムアップで好循環
ESの向上が独自性に
成果生まれる組織作り

山口　当館の特徴は「時代に合わせた旅館スタイルの確立」と「改善する力」が強くスピードがとても速い旅館だと自負している。時代に合わせるというのは、とにかく周りと違うこと、新しいことを行うことではない。お客さまへ提供するサービス、そして料理、設備、雰囲気づくり、社員が醸しだす空気感などを、毎日毎日向き合うことで、品質を維持し進化させて提供すること。その結果安定した良いアンケートをいただける。これを維持した上で、初めて新しいことにチャレンジし続けられる。このサイクルを常にやり続けている。社長専務の妥協しない理想や、女将のサービス品質維持に対する思いは、トップレベルと言える。それに加え、週に1回行っている役職者会議で、役職者自らが改善の先頭、中心になっている組織力がわれわれの強み特徴だ。自己満足でない、高品質な唯一無二の温泉旅館を目指している。115室ある大型旅館だが、コンセプトはしっかり分けることができている。皇室の方や著名人の方が宿泊される、庭園露天風呂客室の別邸、離れ。お部屋食と個室料亭、ご家族や小グループに提案させていただく「さくら亭」、若狭牛しゃぶしゃぶ懐石、女子旅やカップルには「ここみち亭」。さらに高層階の新館客室、食事は極上ディナービュッフェなど。ここまで多彩なテーマ別でご提案できる温泉旅館は少ないはずだ。JALファーストクラス機内食監修の料理長がいるので、ここまでの幅広い料理提案を可能にしている。コロナ禍では休館する日もあったが、売り上げや集客、コスト管理あらゆる面で良好になっている。コロナ後の個人対応も、従来の今までのお客さまからも、新しいニーズのお客さまからも支持をいただいた結果である。これも、当館ならではの特徴から生まれた良い結果だと思っている。改修当時は車椅子のお客さまが本当に旅をするのか不安もあったが、結果多くの方が訪れ、お客さまの選択肢が増えることとなった。「何十年ぶりに温泉に1人で入った」などの声を聞いた時、旅館をしていて本当によかったと実感する。車椅子対応の部屋は、最初1部屋だったが需要の増加に伴い増やし、風呂を改装に着手した。コロナ禍では車椅子のお客さまの外出が敬遠され一時客足が止まったが、感染の落ち着きとともに復活してきた。始めたきっかけは、父が車椅子生活だったことで、家族旅行になかなか行けなかった経験がもとになっている。今後の高齢化社会を見据えると、同じ悩みの方は増えると思う。今後は大浴場を工事し、宿をより使いやすいものにしていく。落語関連では、ご当地落語をアテンドする仕事もしている。今年は宮城県岩沼市から依頼をいただき、地元の方とともに、ご当地落語を作った。一つのフォーマットが完成したので他の地域、他の業界でも応用できる。ご興味のある地域の方は、お気軽にお声がけください。また、ご当地落語に関しては、落語家にお願いして著作権をフリーにした。ネット上に台本があり、誰もが自由に使える。小野川温泉の話を東京で誰かがすれば、宣伝につながる。サウナは、旅館業法のアドバンテージを生かしながら、貸し切りサウナを作った。カップルでも利用ができ、隣県からも訪れるほどの人気施設になった。サウナは一見ブームとして見られるが、実はそこにはしっかり文化がある。文化の先にはファンがいる。日本のサウナは「サ道」と言われるなど、独自の進化をし、文化性もより高まっている。当館では、サウナで食べられる温玉オンアイスやキャンドルサウナ、山形県産ユーカリのヴィヒタなどを用意しているが、旅館には文化をカスタマイズする力がある。当館では新たな取り組みにおいて、競争をしない、させない、巻き込まれないようにしている。これまで、旅館は隣がもうかっていたら同じことをしてきた。温泉地が競争せずに、各旅館が特徴を持つことにより、独自の価値を豊富に持てるようになる。

ホテル銀水荘
代表取締役社長
加藤　晃太 氏

取り組み、成果

――自館で力を入れている取り組み、成果について伺いたい。

遠藤　バリアフリーを始めた14年ごろは、山形県内で取り組む宿は2軒と少なかった。改修当時は車椅子のお客さまが本当に旅をするのか不安や不満、今後やりたい仕事、どんな人材になりたいかまで、とことん話し合った。人材不足の中、コミュニケーションが人材の成長だけでなく、維持の面でも重要だと感じている。補助金を活用したハードの改装もしているが、やはり今後を見据えるとソフトの改善は欠かせない。私が社内の潤滑油となりながら、さまざまな取り組みを推進していきたいと考えている。

濱田　85年目で、客室が60部屋ある。コロナ禍で販売客室は、団体などで使う本館をバッサリ切って半分に削減した。創業者は料理人出身で、個人向けの料亭旅館を目指していたことから、原点回帰を行う矢先にコロナ禍に巻き込まれ、当館も加速度的にさまざまな対応をした。経営努力もあり、今は消費単価をコロナ前よりも上げることはできたが、物価、原価の上昇は厳しい。これからの冬の季節が主となるカニは顕著。とはいえ、ただ原価が上がったから販売価格も上げるとなると、それをお客さまにどうご納得いただくかに苦心をする。付加価値を付けた上で、変わったということを明確にしなければと、今は悩み、苦しんでいる。

――食材費、燃料費、水道光熱費などの値上げは大きく苦労していると聞いている。どう対応しているのか。

濱田　ヒートポンプを導入し、温泉の熱をエネルギーとして使うことなど、対策を取っている。全て整うのは今年にはなるが、さまざまな手を打っていきたい。

落語・サウナ文化を展開
一貫生産で異業種挑戦
顧客ニーズを徹底把握

遠藤　13室の小さな宿。当館は、バリアフリー、落語、サウナの三つを特徴としている。バリアフリーは、2014年から取り組みはじめ、車椅子でも安心して泊まれる宿を目指してきた。以前も段差は少ない宿だったが、「車椅子でも大丈夫です」と自信を持ってお迎えできるように、部屋の改装や貸し切り風呂の新設など時間をかけて整えてきた。おかげさまで、温泉総選挙2022のバリアフリー部門で全国2位の評価をいただくまでになった。落語やサウナは、バリアフリー以外の新たな価値を創るために始めたもの。落語は、不定期で落語会を開催してきたが、2021年は温泉地を題材にした「ご当地落語」を落語家とともに作って披露した。サウナは、貸し切りサウナを新設し、新たな客層が増えた。全国旅行支援が始まっているが、11月14日から風呂の工事が始まった。不運なタイミングで休業も覚悟したが、サウナと客室の日帰り利用をセットにした新たなプランで温泉なしでも営業ができた。

――落語の取り組みは、業界で話題となっている。

遠藤　コロナ禍となり、旅館、落語家とも時間があったからこそできたコロナを逆手にとった取り組み。落語家が4泊5日で温泉地に滞在し、最初の3日間で取材や現地見学を行い、3日目にはネタを1日で作り上げ、4日目には現地でネタを披露する。タイトな日程の中、1人1ネタずつ作ってもらった。他の温泉地でも同様に開催し、結果24席の温泉地にまつわる新作落語ができた。落語会の会場は、当館では30人程度のキャパシティしかなかったが、有料配信を行い、100人以上の方が見てくださった。地方発の芸能を東京はじめ遠方で楽しみ、さらに現地を訪れるきっかけになった。地域に根付く旅館業だからこそ生み出せた新たな文化といえる。当館は、私が好きだったから落語を選んだが、旅館には隣と異なること、面白いことをする余地、素養の広さはまだまだある。

松本　当館も以前からバリアフリーの取り組みをしている。ハードのバリアフリーに加え、食、心のバリアフリーを整備している。「観光施設における心のバリアフリー認定制度」は、第1弾で認定を取得し、手話などの研修や、クロックポジションなど視覚障害者へのサポート、盲導犬への対応を学んだ。また、一番大事なこととして、心のバリアをなくす意識を共有している。食の対応では、流動食からベジタリアン、ビーガンなどに対応している。ハラールは対応の大変さ、需要の少なさで辞めたが、基本的には旅行弱者の方を受け入れている。受け入れは、コロナの少し前から団体から個人にかじを切った。コロナ禍で売り上げはなくなったが、空いた時間をチャンスと捉え、2カ月間を研修に充てた。土日休みの「松本楼学校」を開講し、午前9時から午後6時まで、歴史、お金、時間、茶道、花、英語のほか、従業員の意見でも取り入れながら行った。雇用調整助成金の研修加算でいただいた費用は、全て講師費で使った。良い経験、効果となっている。また、コロナ禍で販売