

---

日本公庫総研レポート No.2020-1  
2020年1月

---

# 変革が求められる中小温泉旅館 ～いかにして集客力を高めるか～



## はしがき

---

観光産業は、地域を活性化したり、外貨を獲得したりするうえで欠かせない存在である。なかでも宿泊業は重要な役割を担っており、その発展が観光立国実現の鍵を握るといっても過言ではない。とりわけ、わが国特有の宿泊施設である温泉旅館は、担い手の多くが中小企業であり、地元の農家や漁師といった生産者と取引したり、地元の人材を雇ったりと、地域経済との結びつきが強い。また、外国人旅行者にとっては、日本の文化や風習を体験できる、観光のコンテンツにもなりえる。

しかし、宿泊業態別に施設数の推移をみると、ホテルや簡易宿所（カプセルホテルやホステルなど）は増加傾向にあるのに対し、温泉旅館は減少が続く。また、温泉旅館の定員稼働率は20%台で低迷しており、経営の厳しさがうかがえる。

中小温泉旅館が抱える問題として、設備の老朽化、人手不足、顧客管理システムをはじめとするICT（情報通信技術）ツールの導入の遅れなど、さまざまな点が指摘されている。しかし、一番に向き合うべき問題は、稼働率の低迷から明らかなように、集客力が乏しいことだと思われる。顧客が増えて初めて、設備を更新する余裕が出てくるし、人手不足対策やICTによる業務効率化は、そもそも顧客がいるからこそ発生する課題である。

そこで本レポートは、いかに集客するかという点に重きを置いて、高い稼働率を実現する中小温泉旅館の取り組みをみていく。第1部では、中小温泉旅館の現状をデータで確認した後、稼働率が低迷している理由を整理したうえで、考えられる対応策を提示する。第2部では、第1部で述べた対応策を実践する中小温泉旅館4社の事例を紹介する。むすびでは、第1部と第2部を踏まえ、中小温泉旅館が集客力を高めるうえで特に重要になる点を示したい。

本レポートをまとめるに当たり、中央大学商学部・根本忠宣教授にご指導いただいたほか、多くの企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに記して感謝したい。また、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

（日本政策金融公庫総合研究所 佐々木 真佑）



# 目次

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第1部 変革期にある中小温泉旅館        | 1  |
| 1 中小温泉旅館の現状             | 1  |
| （1）観光産業における宿泊業の役割       | 1  |
| （2）施設数の減少が続く旅館          | 1  |
| （3）本レポートの調査対象           | 3  |
| （4）温泉旅館を取り巻く経営環境        | 3  |
| 2 稼働率が低迷している理由と対応策      | 5  |
| （1）ニーズとサービスのミスマッチ       | 5  |
| （2）インターネット対応の遅れ         | 5  |
| （3）独自性の乏しさ              | 6  |
| （4）対応のポイント              | 6  |
| 第2部 中小温泉旅館の取り組み事例       | 9  |
| 1 ヒアリング要領               | 9  |
| 2 事例企業の概要               | 9  |
| 事例1 (有)柏屋               | 10 |
| 事例2 (有)なにわ旅館            | 14 |
| 事例3 (株)大村屋              | 18 |
| 事例4 (有)真里 <sup>まり</sup> | 22 |
| むすび                     | 27 |



# 第1部 変革期にある中小温泉旅館

## 1 中小温泉旅館の現状

### (1) 観光産業における宿泊業の役割

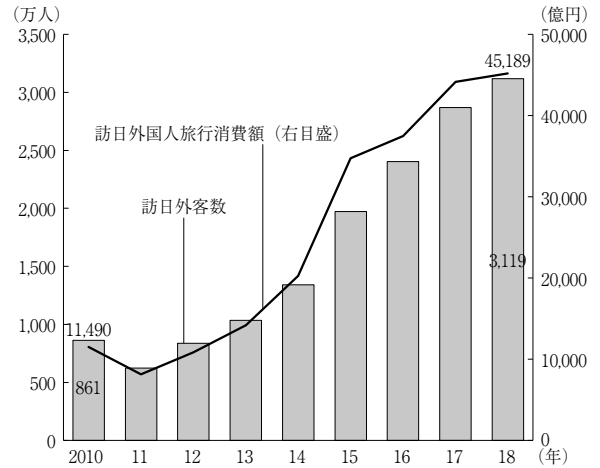
人口の減少と高齢化が進むなか、政府は観光産業を基幹産業にすべく、2008年に観光庁を設置したほか、2014年と2015年に「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」を定めたり、2016年には「明日の日本を支える観光ビジョン」を発表したりと、次々に施策を打ち出してきた。その結果、訪日外客数は2010年の861万人から2018年の3,119万人へと大きく増加し、訪日外国人の旅行消費額も、同期間に1兆1,490億円から4兆5,189億円へと急成長している（図-1）。観光や行楽を目的とした日本人の国内旅行消費額をみても、2010年の12兆4,913億円から2018年の13兆1,630億円へと堅調に推移している（図-2）。

観光産業のなかで特に重要な役割を担っているのが宿泊業である。観光庁が2019年3月に発表した『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究』によれば、宿泊業の2017年の生産波及効果は、直接効果に1次間接効果、2次間接効果を含めて4兆8,670億円と、観光産業のなかで最も大きい。宿泊業の発展が、観光産業を基幹産業にするうえで不可欠なのである。政府が2019年6月に発表した「観光ビジョン実現プログラム2019」も、「稼ぐ」旅館・ホテルへの改革を目標の一つとして掲げている。

### (2) 施設数の減少が続く旅館

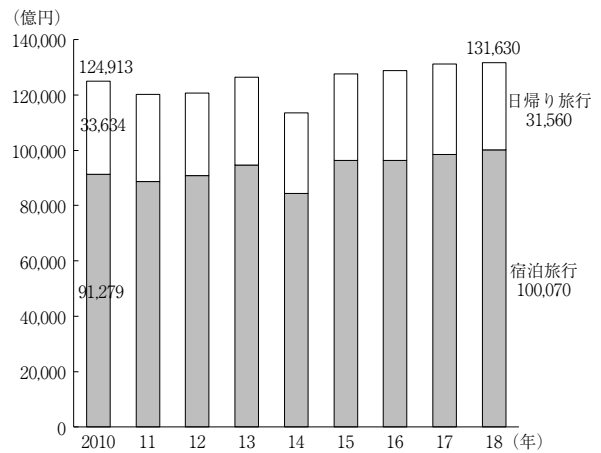
宿泊業にはさまざまな業態があるが、旅館業法では、旅館、ホテル、簡易宿所、下宿の四つに分

図-1 訪日外客数と訪日外国人旅行消費額の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

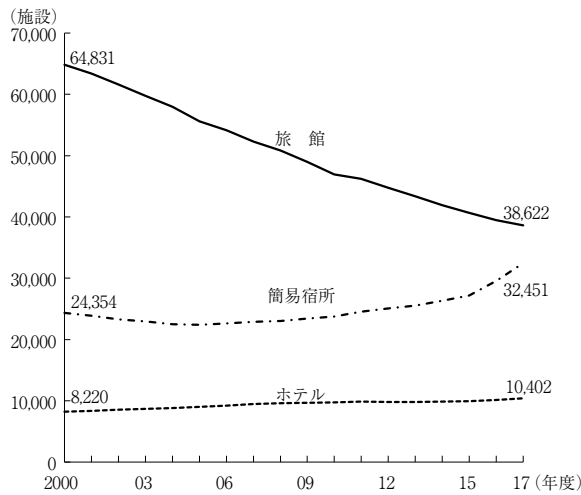
図-2 日本人の国内観光旅行消費額の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

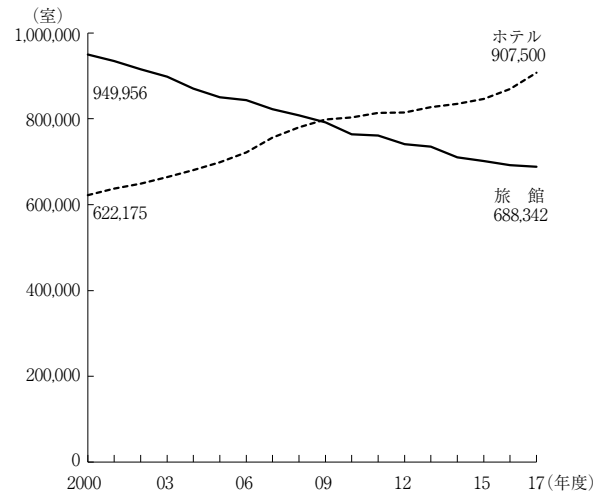
類される。旅館は和式、ホテルは洋式の宿泊施設であるが、両者の区別は必ずしも明確ではない。旅館業法も、営業許可の種類を「旅館営業」と「ホテル営業」で分けていたが、2018年からは「旅館・ホテル営業」に統合している。簡易宿所は、主な客室が相部屋であるもので、具体的にはカプセルホテルやホステル（ゲストハウス）、山小屋などが

図-3 宿泊業態別にみた施設数の推移



資料：厚生労働省「衛生行政報告例」  
 (注) 施設数は、各年度末時点のものである。

図-4 宿泊業態別にみた客室数の推移



資料：図-3に同じ  
 (注) 客室数は、各年度末時点のものである。

ある。下宿は、1カ月以上の期間を単位とする料金を設けて宿泊させる施設である。

厚生労働省の「衛生行政報告例」により、業態別の施設数をみると、2017年度末では旅館が3万8,622施設と最も多く、次に簡易宿所が3万2,451施設、ホテルが1万402施設となっている(図-3)。図には示していないが、下宿は675施設である。

ちなみに、2017年度末の施設数について、都道府県別の構成比をみると、ホテルと旅館は上位10都道府県がそれぞれ45.8%、42.3%を占めるのに対し、簡易宿所は長野県や沖縄県など上位10都道府県が57.3%を占めている。宿泊施設は、大都市や観光地に多く立地するものであり、全国に満遍なく存在するわけではないが、簡易宿所は、特定の地域に集中する傾向がより強いようである。

施設数の推移をみると、ホテルや簡易宿所が増加傾向にあるのに対し、旅館は減り続けており、2000年度末からの17年間でおよそ40%が姿を消している。また、客室数はすでにホテルが旅館を追い越しており、2017年度末で、ホテルは90万

7,500室と、旅館の68万8,342室をおよそ30%も上回っている(図-4)。

ただし、ホテルや簡易宿所は、京都府や北海道、沖縄県など訪日外国人旅行者(以下、インバウンド)が多い地域で大きく増えており、必ずしも旅館がホテルや簡易宿所によって駆逐されているというわけではない。また、旅館のなかには、ホテルや簡易宿所に業態を変えたものもみられる。

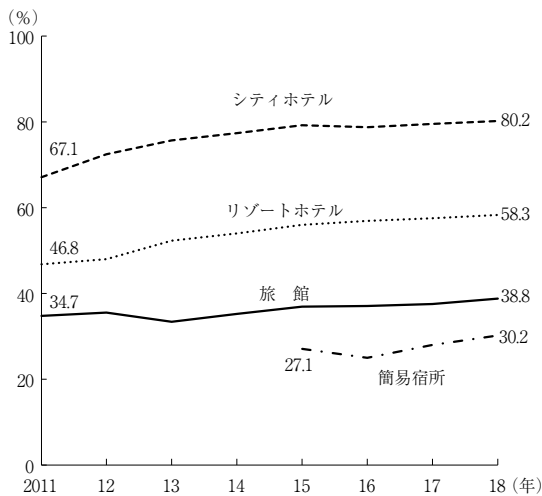
次に、観光庁の「宿泊旅行統計調査」で、2018年の客室稼働率をみると、シティホテルが80.2%と最も高く、リゾートホテルは58.3%、旅館は38.8%、簡易宿所は30.2%となっている(図-5)。旅館は簡易宿所よりは高いものの、シティホテルやリゾートホテルを大きく下回る。旅館の客室稼働率の推移をみると、2011年の34.7%から上昇してはいるものの、改善したというよりは、稼働率の低い旅館が淘汰された結果、平均値が上昇したものである。

独立行政法人中小企業基盤整備機構の「中小旅館業の経営実態調査」<sup>1</sup>で、旅館の収益状況をみ

<sup>1</sup> 調査方法は郵送自記式のアンケート。調査期間は2016年10月7~28日。調査対象は、信用調査会社保有のデータのなかから、以下三つの条件を満たす企業を抽出している。①株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、個人営業のいずれかに該当、②主業種もしくは兼業種が「旅館」に該当、③資本金が5,000万円以下。発送数は7,881社。有効回答数は1,602社、有効回答率は20.3%。



図-5 宿泊業態別にみた客室稼働率の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

- (注) 1 簡易宿所の客室稼働率は、2015年から集計が始まっている。  
 2 アンケート上で各宿泊業態の定義はされておらず、宿泊業態の選択は回答者の判断による。

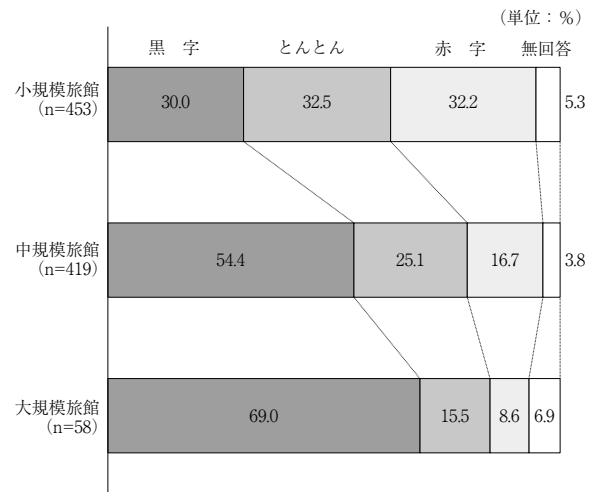
ると、特に小規模な旅館が苦戦していることがわかる。「償却前利益」が黒字である企業の割合は、客室数が100以上の「大規模旅館」では69.0%、同20以上100未満の「中規模旅館」では54.4%であるのに対し、同20未満の「小規模旅館」では30.0%にとどまる(図-6)。逆に、「償却前利益」が赤字である企業の割合は、「大規模旅館」では8.6%、「中規模旅館」では16.7%であるが、「小規模旅館」では32.2%に上る。

### (3) 本レポートの調査対象

一口に旅館といっても、温泉旅館や観光旅館と呼ばれる主に観光客を対象にするものと、駅前旅館や商人宿と呼ばれる主にビジネス客を対象にするものがある。本レポートは、観光産業としての旅館に注目するので、前者を対象とする。

温泉旅館や観光旅館の施設数がわかる統計は存在しないが、環境省の「温泉利用状況」によれば、温泉を利用した宿泊施設の数には2017年度末で1万2,860施設となっている。このなかにはホテルも含まれていると思われるが、ホテルは都市部

図-6 旅館の規模別にみた償却前利益の概況



出所：独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小旅館業の経営実態調査」(2017年3月、『中小機構調査研究報告書』第7巻第2号)

- (注) 小規模旅館は客室数が20未満、中規模旅館は同20以上100未満、大規模旅館は同100以上の旅館である。

に多く立地すること、ホテルの数は旅館の4分の1ほどしかないことから、大半が旅館と推測される。同時点における旅館全体の数は、先述のとおり3万8,622施設なので、おそらく旅館全体の3分の1程度が温泉旅館だと思われる。

### (4) 温泉旅館を取り巻く経営環境

温泉宿泊施設の延べ宿泊利用人員は、近年もち直してはいるものの、2017年度(1億3,057万人)はピークの1992年度(1億4,325万人)に比べて8.9%減少している(表-1)。定員稼働率も2011年度以降いくらか上昇しているが、それでも26.6%(2017年度)にすぎず、経営の厳しさがうかがえる。

また、温泉宿泊施設数の推移をみると、2007年度末の1万4,907施設から2017年度末の1万2,860施設へと13.7%減少している。その一方で、1施設当たりの平均収容定員は、同期間に94.6人から104.6人へと増えている。つまり、施設の大型化が進むとともに、小規模な温泉旅館が淘汰されていると考えられる。

表－1 温泉宿泊施設の概況

| 年 度  | 延べ宿泊利用人員 (万人) | 宿泊施設数 (施設) | 1施設当たりの平均収容定員 (人) | 定員稼働率 (%) |
|------|---------------|------------|-------------------|-----------|
| 2007 | 13,587        | 14,907     | 94.6              | 26.4      |
| 2008 | 13,268        | 14,787     | 95.7              | 25.7      |
| 2009 | 12,793        | 14,294     | 98.4              | 24.9      |
| 2010 | 12,493        | 14,052     | 100.5             | 24.2      |
| 2011 | 12,006        | 13,754     | 101.4             | 23.6      |
| 2012 | 12,470        | 13,521     | 101.6             | 24.9      |
| 2013 | 12,642        | 13,358     | 103.1             | 25.1      |
| 2014 | 12,797        | 13,278     | 103.7             | 25.5      |
| 2015 | 13,206        | 13,108     | 104.6             | 26.4      |
| 2016 | 13,013        | 13,008     | 104.1             | 26.3      |
| 2017 | 13,057        | 12,860     | 104.6             | 26.6      |

資料：環境省「温泉利用状況」をもとに筆者作成

(注) 1 宿泊施設数は、各年度末時点のものである。

2 1施設当たりの平均収容定員は、年度末時点における全施設合計の収容定員を宿泊施設数で除して算出した。なお、全施設合計の収容定員は掲載を省略した。

3 定員稼働率は、延べ宿泊利用人員を、年度末時点における全施設合計の収容定員に365(日)を乗じたもので除して算出した。

表－2 温泉地別にみた利用者数の推移

(単位：万人)

| 年／年度 | 群馬県 草津町<br>(年間宿泊客数) | 神奈川県 箱根町<br>(年間宿泊客数) | 石川県加賀市<br>山代温泉<br>(年間入込客数) | 長野県千曲市<br>上山田温泉<br>(年度入湯客数) |
|------|---------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 2002 | 192.0               | 468.9                | 121.3                      | 51.8                        |
| 2005 | 192.4               | 430.1                | 109.6                      | 47.8                        |
| 2008 | 173.6               | 472.7                | 92.9                       | 41.2                        |
| 2011 | 171.6               | 428.1                | 91.5                       | 37.8                        |
| 2014 | 179.6               | 460.7                | 74.0                       | 39.6                        |
| 2017 | 222.1               | 469.4                | 78.7                       | 34.2                        |

資料：草津町ホームページ、箱根町ホームページ、加賀市ホームページ、千曲市ホームページ

例えば、近年は、大手企業が展開する温泉旅館が目立つ。星野リゾート「界」や伊藤園ホテルズ、大江戸温泉物語など、チェーン方式の温泉旅館が増えているのだ。これらは、廃業したり経営不振に陥ったりした地元資本の旅館を買収して、再建するケースが多い。そのため、地域全体から見れば、観光客が増えたり、少なからず雇用が維持されたりとプラスになる面もあるのだが、中小温泉旅館にとっては脅威になる。

なお、温泉旅館の経営状況は、企業の努力だけではなく、立地する温泉地の集客力にも左右されられると思われる。例えば、群馬県の草津温泉や神奈川県の箱根温泉の利用者数は、長期にわたって安定しているのに対し、石川県の山代温泉や長野県の上山田温泉は利用者数の減少に歯止めがかかっていない(表－2)。人気が低迷している温泉地の旅館のほうが、人気がある温泉地の旅館に比べ、厳しい経営を迫られることは容易に想像できる。

## 2 稼働率が低迷している理由と対応策

日本人の国内観光旅行市場は堅調に推移しており、インバウンド市場は急速に拡大している。にもかかわらず、中小温泉旅館の稼働率が低迷しているのはなぜだろうか。

### (1) ニーズとサービスのミスマッチ

今や、観光旅行の大半は家族やカップルなどの個人旅行になり、企業や学校などの団体旅行は減少している。しかし、中小温泉旅館のなかには、この変化に対応しきれないものが少なくないといわれる。大きな宴会場でほかの宿泊客と一緒に食事をさせたり、家族やカップルで楽しめる貸し切り風呂がなかったりと、団体旅行向けのやり方から脱却できない旅館は、生き残ることが難しくなっている。

また、従来温泉旅館が強みと考えてきたサービスが、旅行者にとっては必ずしも魅力になっていない点も指摘できる。先の独立行政法人中小企業基盤整備機構の調査では、中小旅館が考える自身の強みとして、「食事」と「接客」が上位を占めている。しかし、㈱日経リサーチの「旅館のニーズに関する調査」<sup>2</sup>で、旅行者が宿泊先に旅館を選ばない理由をみると、コース料理がほとんどで食事を選べないから、朝食や夕食は不要だから、和室や布団が嫌だから、仲居さんが部屋に入ってくるのが嫌だからといった回答が少なくない。また、同調査で、旅行者が宿泊先を選ぶときに食事でも重視するポイントをみると、夕食が会席料理であること、夕食を部屋で食べられることについては、重視する人が20%前後にすぎない。どのスタイル

で食事を取るか、宿泊先のどこで食事するかにこだわる旅行者はそれほど多くないのだ。

### (2) インターネット対応の遅れ

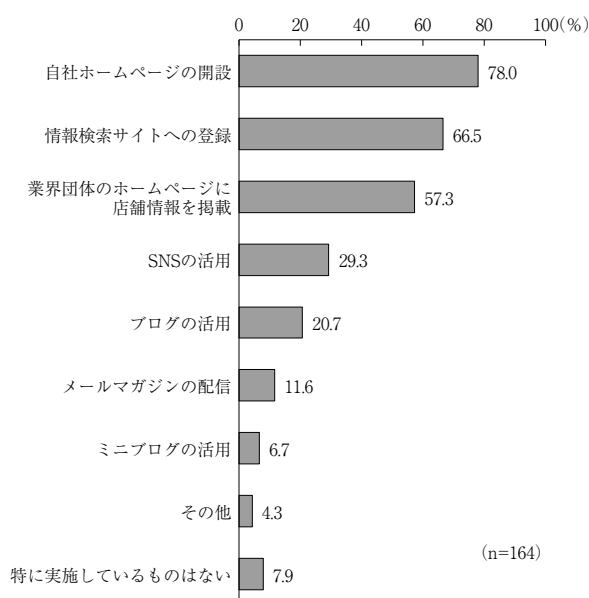
近年は、インターネットを使って宿泊先を探したり、予約したりする旅行者が増えている。日本人もそうだが、特にインバウンドは、OTA（Online Travel Agent）と呼ばれるオンライン専門の旅行仲介会社が運営する宿泊予約サイト（国内では楽天トラベルやじゃらんnetなど、海外ではエクスペディアやシートリップなど）を利用することが多い。また、トリップアドバイザーをはじめとする口コミサイトやSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）での評判を重視して宿泊先を選ぶ人も少なくない。従って、インターネットを使わずに集客するのは、現実的に難しくなっている。

しかし、中小温泉旅館は、こうしたオンライン化の流れに十分対応できていない。日本政策金融公庫国民生活事業本部生活衛生融資部が実施したアンケート<sup>3</sup>で、ホテル・旅館業を営む中小企業のインターネットの活用状況をみると、「自社ホームページの開設」は、78.0%とおおむね取り組みが進んでいる（図-7）。だが、OTAなど「情報検索サイトへの登録」は66.5%と割合が少なくなり、「SNSの活用」（29.3%）、「ブログの活用」（20.7%）、ツイッターなど「ミニブログの活用」（6.7%）は、ほとんど取り組みが進んでいない。特にOTAのサイトについては、登録しておかないと、宿泊先の候補にすらあがりにくいのが実態であり、問題は深刻である。ただ、OTAを経由した予約の場合、旅館側が宿泊料の10~15%程度を手数料として支払う必要があるため、中小温泉旅館にとっては採算が悪化するという問題もある。

<sup>2</sup> 出所は、観光庁観光産業課（産業政策）参事官『第2回観光産業革新検討会説明資料』（2017年3月）。調査方法はインターネット調査。調査期間は2017年2月10~16日。回答者数は5,819人（男性2,979人、女性2,840人）。

<sup>3</sup> 調査名称は「生活衛生関係営業の景気動向等調査（2015年1~3月期）特別調査」。調査方法は郵送。調査時点は2015年3月。調査対象は、生活衛生関係営業3,220企業（うち、ホテル・旅館業は164企業）。有効回答企業数は3,015企業（回答率93.6%）。

図ー7 インターネットの活用状況（複数回答）



資料：日本政策金融公庫国民生活事業本部生活衛生融資部「生活衛生関係営業の景気動向等調査（2015年1～3月期）特別調査結果」

- (注) 1 情報検索サイトとは、OTAが運営するサイトや、JTBや日本旅行といった旅行代理店が運営するサイトなどを指す。業界団体とは、生活衛生同業組合や各温泉協会などを指す。SNSとは、フェイスブックやインスタグラムなどを指す。ミニブログとは、ツイッターなどを指す。
- 2 複数回答のため、合計は100%を超える。

### (3) 独自性の乏しさ

中小温泉旅館は、地元の食材を使った会席料理を売りにしていることがほとんどだ。先の㈱日経リサーチの調査で、旅行者が宿泊先を選ぶときに食事こだわりのポイントを見ると、地元ならではの食材を食べられることを重視する人の割合が50%弱となっており、重視しない人の割合（10%強）を上回っている。このことから、中小温泉旅館が地元の食材を使った料理を売りにするのは方向として正しいと思われる。ただ、多くの旅館が力を入れているぶん、差別化が難しい点は否めない。例えば、どこに泊まってもブランド牛、どこに泊まってもブランド米という状況になっており、似たような宣伝文句が多くなっている。

食事に限らず、独自性を出せないと、いずれは

価格競争に巻き込まれてしまい、苦境を迎えることになる。あるいは、むやみに豪華さを競うことになり、必要以上に投資がかさむかもしれない。インターネットの活用が進んでいないのも、独自性がなく、そもそも発信すべき情報が乏しいからではないだろうか。また、先述のとおり、大手企業が展開するチェーン方式の温泉旅館が増えている。彼らと価格や豪華さで競争することになれば、中小温泉旅館は劣勢を強いられる。この意味でも、独自性は不可欠と考えられる。

### (4) 対応のポイント

稼働率が低迷している理由をみてきたが、中小温泉旅館はどのように対応策を考え、集客力を高めていけばよいだろうか。本レポートでは、四つの視点を挙げたい。

第1に、「サービス内容の見直し」である。これまで当たり前としてきたサービスを一方的に押しつけるのではなく、旅行者のニーズを踏まえ、サービスを見直す必要がある。そのためにはまず、顧客が本当に望んでいることを見極めなければならない。宿泊客にアンケートしてもよいし、インターネット上で自社に対する口コミや要望を確認してもよい。後者は前者に比べて手間や費用がかからないという利点があるものの、そもそもインターネットを活用していないと難しい。インターネット対応は、旅館を多くの人に知ってもらうだけではなく、顧客ニーズを収集してサービスを見直すうえでも欠かせない。

第2に、「新規需要の開拓」である。従来中小温泉旅館が対象にしてこなかった人々をターゲットにするのだ。例えば、近年インバウンドが急増しており、最近では、昔ながらの日本旅館に泊まってみたい、温泉に入ってみたいと考えるインバウンドも増えている。しかし、中小温泉旅館は彼らのニーズに十分応えられているとはいえない。無料Wi-Fiの整備や外国語への対応ができていない旅館

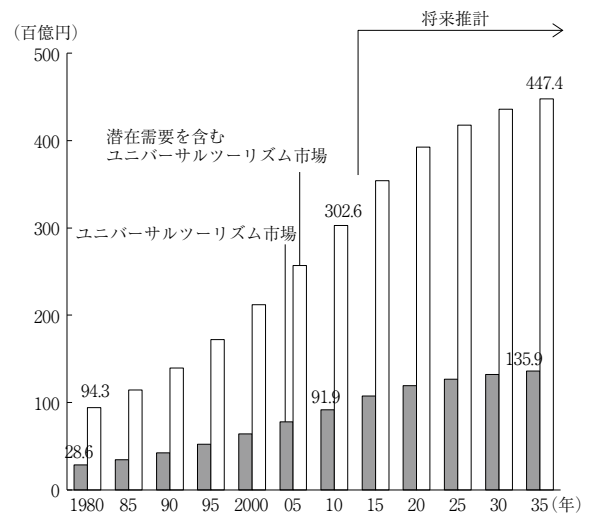
は依然として少ないうえ、旅館に泊まったインバウンドのなかには、従業員が部屋に入ってくることにとまどったり、他人と入浴することに抵抗を感じたり、肉を使った会席料理に手をつけられなかったりする人も少なくない。

また、高齢化が進んで年配の旅行者が増えている。公益財団法人ちゅうごく産業創造センターの推計によると、年齢や障害の有無などにかかわらず誰もが楽しめる旅行や宿泊を提供するユニバーサルツーリズムの市場規模は、2010年の9,190億円から2035年の1兆3,590億円に増えると予想されている（図-8）。さらに注目すべきは、潜在需要を含むユニバーサルツーリズム市場の規模である。これは、年齢や障害を理由に旅行をそもそも諦めている人々の需要を含めて計算したもので、2035年には4兆4,740億円に上るとされている。彼らが諦めないですむような旅館をつくることのできれば、この巨大なマーケットの恩恵にあずかることができるかもしれない。

第3に、これまで以上に「地域とのつながりの強化」を図ることである。第1、第2と対応のポイントを述べたが、いずれも多数の旅館が取り組みれば、将来的には競争になることが予想される。やはり、選ばれる旅館になるためには、独自性を出すことが鍵になる。

とはいえ、価格や豪華さで勝負するのは現実的ではないし、旅館単体で取り組めることには限界がある。そのなかで独自性を出すには、たんに食材を仕入れたり、情報交換したりといったレベルを超えて、地元の生産者や同業者、そのほかの事業者を巻き込んでいくのがベストだと考えられる。彼らと協力すれば、食事や温泉、客室といった、温泉旅館としての基本的要素のレベルを一層高められるかもしれない。さらには、温泉につかって、おいしいものを食べて、客室でのんびりしてという、通常の温泉旅館の楽しみ方とは別の部分でも、自社ならではの売りをつくり出せるかもしれない。

図-8 ユニバーサルツーリズム市場の将来推計



出所：公益財団法人ちゅうごく産業創造センター『高齢化社会におけるユニバーサルツーリズムを軸とした観光振興施策の検討調査』（2015年3月）

資料：総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、厚生労働省「国民生活基礎調査」、内閣府「高齢者の経済生活に関する意識調査」、公益社団法人日本観光振興協会「観光の実態と志向」をもとに、株式会社山陰経済経営研究所が推計

そして、地域が一体となればなるほど、その地域の集客力も高まっていくと考えられる。

第4に、「ターゲットに届く情報発信」をすることである。ここまで述べた取り組みが進めば、自然と発信すべき情報は出てくるはずである。ただ、むやみに取り組んでも十分な成果は得られないだろう。届けたい相手に間違いなく届くよう工夫する必要がある。

中小温泉旅館が直面する問題として、建物や館内の設備が古くなっていたり、従業員が思うように集まらなかったり、顧客管理システムのようなICT（情報通信技術）ツールの導入が遅れていたりと、さまざまな点が指摘されている。しかし、一番に考えるべきことは、いかにして集客力を高めるかだと思われる。顧客が増えて初めて、設備を更新する余裕が出てくるし、人手不足対策やICTによる業務効率化は、そもそも顧客がいるからこそ発生する課題である。



## 第2部 中小温泉旅館の取り組み事例

### 1 ヒアリング要領

第2部では、第1部で述べた「サービス内容の見直し」「新規需要の開拓」「地域とのつながりの強化」「ターゲットに届く情報発信」という対応策に取り組むことで、高い稼働率を実現している中小温泉旅館4社を紹介したい。ヒアリングは2019年11月から12月にかけて実施した。

なお、ヒアリング先企業を選ぶに当たり、旅館の立地と規模を基準にした。温泉旅館の経営状況が温泉地の集客力にも左右されることを踏まえ、草津温泉や箱根温泉のような、利用者数が安定している温泉地の旅館は避けた。また、小さい旅館ほど苦戦していることを踏まえ、客室数が10~30程度の中小規模の旅館を対象にした。

### 2 事例企業の概要

1社目は、群馬県吾妻郡で「<sup>しま</sup>四方温泉柏屋旅館」を運営する(有)柏屋である。ユニークな宿泊プランを数多く考えたり、多彩な客室を準備したり、顧客目線の情報発信に努めたりすることで、稼働率をアップさせることができた。さらに、旅館に慣

れないインバウンドに寄り添ったサービスを提供し、彼らからの支持も集めている。

2社目は、鳥根県松江市で「<sup>いっすい</sup>なにわ一水」を運営する(有)なにわ旅館である。年齢や障害の有無を問わず、誰もが旅行・宿泊を楽しめるようにするユニバーサルツーリズムに取り組むことで、稼働率を向上させている。客室や食事処、送迎車など旅館のハード面はもちろん、従業員の考え方や顧客対応といったソフト面まで改革している。

3社目は、佐賀県<sup>うれしの</sup>嬉野市で「嬉野温泉旅館大村屋」を運営する(株)大村屋である。地域の旅館をはじめ、スナックやマッサージ店なども巻き込んだイベントを企画している。旅館が皆の集まる場になり、嬉野という地域に対する注目も増えた。また、音楽と本が好きという経営者の個性を生かした旅館づくりを進めてファンを増やし、稼働率を高めている。

4社目は、香川県小豆郡で「<sup>しまやどまり</sup>島宿真里」と「<sup>うみおとまり</sup>海音真里」を運営する(有)真里である。オリーブ、醤油といった地域の資源を活用して、唯一無二の食事や客室をつくりあげ、高い稼働率を実現している。さらには、地元生産者と連携して小豆島ならではのツアーを企画するなど、旅館以外での過ごし方まで提案している。

## 事例1 (有)柏屋

- 選ぶ楽しみのあるサービスや、顧客目線の情報発信で稼働率を高める
- 旅館に慣れないインバウンドの不安を解消して集客に成功

代表者 柏原 益夫 (3代目)  
創業年 1950年  
資本金 300万円  
従業者数 24人 (うち、パート9人)

所在地 群馬県吾妻郡 (四万温泉)  
U R L <https://www.kashiwaya.org>  
客室数 15室  
客室稼働率 約78%

### 観光客数が減少する四万温泉

(有)柏屋は1950年の創業で、当初衣料店を営んでいた。旅館の運営は1976年からスタートした。柏原益夫社長の父が、衣料店だけで経営していくことに限界を感じて、「民宿柏屋旅館」を立ち上げたのである。その後、1980年代に8室から15室に増築し、現在の「四万温泉柏屋旅館」(以下、柏屋旅館)が誕生した。

柏屋旅館がある群馬県の四万温泉は、温泉の効能が高く、古くから湯治目的の人々に親しまれてきた。自然も豊かで、「四万ブルー」と名づけられるほど独特で美しい色を放つ、奥四万湖や四万川が特に有名だ。秋には、青い水面に赤や黄色の紅葉が映える。四万温泉の観光客数は、バブル期に年間約60万人だったが、バブル崩壊後、1995年には約40万人まで減った。その後はしばらく横ばいが続き、リーマン・ショックと東日本大震災の影響で約28万人まで減少する。ここ数年は横ばいと、けっして楽な状況ではない。ピーク時には約60軒あった旅館も、現在は36軒に減っている。

### とにかくできることを地道に

四万温泉が集客に悩むなか、柏屋旅館の客室稼働率は、直近1年間の実績で約78%と高い。どのような取り組みを行ってきたのだろうか。

柏原社長は地元大学の工学部で学んだ後、大手自動車メーカー系列の部品製造会社に就職し、システム設計やプログラミングの仕事を経験した。

就職したとき、旅館を引き継ぐことは意識していなかったが、15年ほど勤務するうち心情に変化があった。下請けとして取引先から指示されたことをやるのではなく、経営企画など自分で考える仕事をやりたくなったのである。1997年、36歳で取締役として入社し、46歳で父の後を継いで代表取締役就任した。

同社に戻ったとき、経営がうまくいっていないことを初めて知った。顧客の多くは年配の湯治客で、平日はそれなりに集客できていたが、週末はガラガラの状態だった。当時は内風呂しかなく、客室も簡易な和室しかない。年商は約4,000万円と現在の4分の1程度で、客室稼働率は30~40%、客単価は9,000円ほどだった。そのうえ、頼みの湯治客も徐々に少なくなってきており、柏原社長はとにかく集客しなければと考えた。

とはいえ、旅館の仕事はまだ不慣れであるため、何をすればよいかわからない。悩んでいても仕方ないと、隅々まで掃除したり、出迎えや送り出しで一人ひとりに感謝の言葉を伝えたり、自ら食材を調達して回ったりと、できることから着手していった。また、地元の老人ホームはもちろん、埼玉県の高齢者施設まで足を伸ばして、飛び込み営業を始めた。地道な努力の結果、湯治客を中心に顧客が増え、何とか業績を上向きにできた。

### 旅行者に選ぶ楽しみを

しかし、安心したのも束の間、売り上げは頭打ちになる。湯治客だけでは週末の集客が思うよう





柏屋旅館の外観



温泉旅館ではめずらしいシングル用の客室

に進まなかったのである。家族客やカップル客、一人旅の旅行者のニーズに応えなければならない。そう考えた柏原社長は、設備投資に取り組んだ。まずは1999年、三つの露天風呂をつくった。約1,500万円かかった費用は、堅調な業績を評価してくれた金融機関から調達することができた。2007年からは、三つの露天風呂を貸し切り専用に行っている。いつでも何回でも無料で入浴できるので、家族客やカップル客に評判がよい。その後も、業績の向上に合わせて、客室を中心に設備投資を続けた。現在では、露天風呂付き、テラス付き、ベッド付き、シングル用と、多彩な客室があり、旅行者が好みに応じて選べるようにしている。

また、宿泊プランも豊富に準備するようになった。具体的には、一人旅専用のプラン、地元のブランド肉である上州和牛や猪豚を食べ比べするプラン、東京駅や川越駅からの直行バスをセットにしたプラン、スタンドアップパドルというボードに乗って四万湖をクルーズするツアーをセットにしたプランなどがある。プランの内容にもこだわっている。例えば一人旅専用の「作家プラン」は、連泊して仕事や趣味に没頭したいという旅行者向けで、特典として、地元の飲食店で使える地域金券「しまおん<sup>せん</sup>銭」がランチ用に1泊当たり1,000円分ついたり、目に良いとされるブルーベリージュースがついたり、2泊目以降は夕食の代わりに「しまおん銭」3,000円分を選べたりする。

朝食を和食、洋食、ランチから選択できるのも特徴だ。和食あるいは洋食を選んだ顧客については、部屋出しをせず、食事処で食べてもらうようにしている。部屋出しする場合、事前に布団をあげる必要があるが、二度寝したい、朝は部屋に入れたくないというニーズが多いためである。

ランチは、前日の夕食で朝はお腹が一杯という顧客のために用意したものだ。旅館とは別に運営する「四万温泉柏屋カフェ」(以下、柏屋カフェ)でのランチ券を配布している。柏屋カフェは、柏原社長の妻が料理の腕を生かして2002年から始めたものだ。旅館から歩いて15分ほどの温泉街に位置し、商標登録した「温泉マークアップチーノ」をはじめ、「柏屋カレー」や「イタリアンラーメン」など、斬新でおしゃれなメニューがそろそろ。グルメサイトでの評価も高く、観光客や地元の住民が並んで待つ人気カフェとなっている。旅館からカフェを知る人はもちろんのこと、カフェから旅館を知る人も多いという。

ほかにも小さな工夫がたくさんある。例えば、2007年からは、チェックアウトの時間を遅めの12時にしている。寒い時期などに、朝ゆっくりしたいという顧客が多いためである。2012年からは、主に若いカップル客のために、男女とも好みの浴衣を選べるようにした。2015年には、全館禁煙にしたほか、自家焙煎のコーヒーを無料で飲み放題にした。それまではコーヒーを販売していたが、



柏原益夫社長

年間の売り上げを計算すると、12万円ほどしかなかった。それなら、無料のサービスにして宿泊料を上げたほうがよいと考えたのだ。

同社は、設備投資をしたり、小さな工夫を施したりするたびに、客単価を少しずつアップさせてきた。結果、現在の客単価は約2万2,000円にまで増えている。「泊まるたびに変化があって面白い」という声が多く、顧客の評価も上々だ。さらには、従業員の意欲も高まった。顧客の喜ぶ顔をみるうちに、次はどんな面白いことができるか、何をすれば顧客が喜んでくれるかを一人ひとりが主体的に考えるようになったのである。

### 顧客目線の情報発信

もちろん、サービスの幅を広げればひとりでに顧客が集まるというわけではない。柏原社長がIT（情報技術）に精通していたこともあり、1997年に自らホームページを作成して以来、同社は積極的に情報発信に取り組んできた。

ホームページやブログをはじめ、インスタグラム、ユーチューブなどさまざまなツールを使っている。例えばホームページでは、メールマガジンを通して実施した顧客アンケートの結果を公開している。食事や温泉、客室、接客など項目ごとに、実際に泊まった人の感想や評価を紹介するのだ。他人のレビューを重視して宿泊先を選ぶ旅行者が増えていることを踏まえた取り組みである。旅館

が一方的に売りを伝えるだけでは、旅行者の心に十分響かないのである。また、温泉や客室を紹介する写真のほとんどに、楽しそうな宿泊客が写っているのも特徴だ。そのほうが、旅館に対するイメージが湧きやすく、宿泊先を探している人の気持ちも高まりやすいそうだ。

インスタグラムでは、四万ブルーや紅葉、会席料理など、いわゆる「インスタ映え」するものを発信している。ユーチューブでは、動画の強みを生かして、温泉や客室の様子はもちろん、旅館周辺の楽しみ方などを発信している。ブログは従業員が交代で、テーマを決めずに自由に書いている。ブログの内容をきっかけに、従業員と顧客とのコミュニケーションが弾むことも多い。

こうした情報発信は、人材を確保するうえでも役立っている。旅館で働きたいと考える人の多くは、就職先を選ぶ際にホームページや口コミサイトを参考にする。この旅館はどのようなコンセプトをもっているのか、どのような人が働いているのか、顧客からどう評価されているのかといった情報をつかめる旅館のほうが、選ばれやすいのである。また、入社前に十分な情報を得ていると、実際働いてみたときにギャップを感じにくいので、すぐに離職する人が少なくなる。

### インバウンドもターゲットに

世界的な口コミサイトであるトリップアドバイザーの、「外国人に人気の旅館ランキング」で、柏屋旅館は2017年以降、3年連続で全国トップ10入りしている。四万温泉全体でインバウンドの割合が1%程度であるのに対し、同社は顧客の約15%がインバウンドである。特に、アメリカやカナダ、オーストラリアからの個人旅行者が多い。日本人客が少なくなる平日にインバウンドが多いため、売り上げの平準化もできている。四万温泉がインバウンドからほぼ認知されていないにもかかわらず、うまく集客できるのはなぜだろうか。

同社がインバウンドの集客に取り組み始めたのは、2010年ころである。日本人客だけではないずれ限界がくることを肌で感じる一方、四万温泉は東京から電車とバスで約3時間とアクセスが悪くないので、工夫すれば何とかなるのではと考えたのだ。とはいえ、初めはノウハウがないのでJIG<sup>4</sup>に加盟し、先に取り組んでいる経営者から話を聞いたり、セミナーに参加したりして情報を集めた。

インバウンドには、ビーガンやベジタリアンのように、食べられるものに制約のある人が少なくない。同社は、予約時などに事前の申し出がある場合はもちろん、宿泊当日の依頼であっても、彼らが楽しめる会席料理を提供できるようにしている。料理人が頑張ってくれている部分が大きく、時には不満が出ることもあるが、旅館の成長にはインバウンド対応が欠かせないことを丁寧に伝え、理解してもらっている。

他人と一緒に入浴することに抵抗を感じたり、タトゥーがあっても入れるのか不安に思ったりするインバウンドも少なくない。しかし、同社には三つの貸し切り露天風呂があるので、これらを心配する必要がない。また、温泉の入りをよく知らない人もいたので、マナーをわかりやすく記した、オリジナルの看板を掲示したり、柏原社長自ら入浴する姿をYouTubeで流したりしている。

インバウンドを受け入れる態勢が整った後は、彼らに「届く」情報発信が重要になる。日本人もインバウンドも宿泊先を探す際は、インターネットを使って、地域名で検索することが多い。だがインバウンドは、四万温泉という地域名をそもそも知らない。四万温泉にある旅館は、宿泊先の候補にすらあがりにくいのである。

そこで同社は、「vegan」「onsen」「ryokan」「vegetarians」「washoku」といったキーワードで検索するインバウンドが少なからずいることに目



入浴マナーを記したオリジナル看板

をつけ、その際に柏屋旅館がヒットするよう工夫している。例えば、英語版のホームページに「KASHIWAYA MAGAZINE」と題したコーナーを設け、日本文化や温泉旅館の特徴をはじめ、ビーガンやベジタリアン向けの料理に関する記事を書くようにした。旅館に対するインバウンドの理解が深まるのはもちろんだが、彼らがよく検索するキーワードが一つのページに数多く存在するので、いくつかのキーワードを組み合わせると検索したときに、そのページがヒットしやすくなるのである。実際、グーグルの検索エンジンで「vegan onsen」を検索すると、柏屋旅館がトップページに表示される。たんに日本語版のホームページを英語化するだけでは、十分な成果を得られないのである。

ほかにも、英語版のホームページにYouTubeへのリンクを張り、東京から旅館までの行き方や、柏屋旅館に泊まったインバウンドに従業員が感想を尋ねる様子を動画で伝えている。文字に比べてわかりやすく、旅館に対する不安が解消されたと評判が良い。

インバウンド対応の一環として、従業員の英語教育にも力を入れている。2014年から「英語手当」を導入し、TOEIC700点以上の従業員に、月1万円給与を上乗せしているほか、2017年には外部講師を招いて英語教室を実施した。今後は、英語以外の外国語対応にも取り組んでいくつもりだ。

<sup>4</sup> 一般社団法人ジャパニーズ・イン・グループの略称で、インバウンドを積極的に受け入れる中小規模の宿泊施設が集まった組織である。

## 事例2 (有)なにわ旅館

- ユニバーサルツーリズムの推進により、新しい顧客層を開拓
- 旅館の設備はもちろん、従業員の考え方や顧客対応も改革

代表者 かつたに ゆうじ 勝谷 有史 (4代目)  
創業年 1918年  
資本金 500万円  
従業者数 100人 (うち、パート40人)

所在地 島根県松江市 (松江しんじ湖温泉)  
U R L <http://www.naniwa-i.com>  
客室数 25室  
客室稼働率 約93%

### ユニバーサルツーリズムを推進

(有)なにわ旅館の創業は1918年である。当初は、島根県松江市の中心部に近い松江大橋のたもとで「なにわ旅館」を営んでいたが、宍道湖北岸しんじこの旅館団地 (現在の松江しんじ湖温泉) 造成に伴い、1967年、同地に「なにわ別館」をオープンした。その後、「なにわ旅館」は1983年に旅館としての営業を終了し、今は日本料理店「味処なにわ本店」として営業している。1994年には、「なにわ別館」を全面的に改装し、現在の「なにわ一水いっすい」としてリニューアルオープンした。松江市にあるのに「なにわ」を使っているのは、創業当時、関西方面からの旅行者が多く、親近感をもってもらいたいと考えたからだという。

年間約20万人が宿泊する松江しんじ湖温泉には、全部で8軒の旅館がある。ほとんどの旅館から、しじみ漁が盛んな宍道湖を一望することができ、ロケーションが良い。そのなかで、なにわ一水は、ユニバーサルツーリズムを推進する旅館として知られる。2016年には、バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰「内閣府特命担当大臣表彰優良賞」を、2017年には、「松江市障がいのある人もない人も共に住みよいまちづくり条例に基づく市長表彰」をそれぞれ受賞している。

### 自らの経験がきっかけ

勝谷有史社長は大学卒業後、県外の旅館で修業し、1995年24歳のとき同社で働き始めた。その

後、取締役を経験し、2013年に42歳で父の後を継いで社長に就任した。

勝谷社長のユニバーサルツーリズムへの思いは、会った瞬間にわかる。名刺に点字が刻まれているのである。本格的に取り組み始めたのは2006年で、きっかけは勝谷社長自身の病気の経験だ。病院や自宅で療養の日々を送り、変わり映えしない天井ばかりを眺めている。高齢者や障害者の気持ち痛いほどわかった。彼らも楽しめる旅館をつくりたい。そう決心した勝谷社長は回復後、ユニバーサルツーリズムの推進に舵を切ることになる。ただ、初めはノウハウがないので、書籍や雑誌で勉強するのはもちろん、松江／山陰バリアフリーツアーセンターをはじめとする各地のバリアフリーツアーセンターや、日本バリアフリー観光推進機構といった関係機関の担当者と積極的に交流して、情報を集めていったという。

ユニバーサルツーリズムに取り組むと、高齢者のグループや、障害者と付き添いの人のグループをはじめ、3世代の旅行者、高齢の親を連れた旅行者など、多くの顧客層を取り込むことができる。同行者が複数いることがほとんどなので、1組当たりの人数も多い。さらには、早めに予約してくれるうえ、キャンセルが少ないという特徴もある。実際、もともと60%ほどだったなにわ一水の客室稼働率は、直近1年間の実績で約93%に、約1万6,500円だった客単価は、2万3,000円ほどまで上昇している。同社を率いる勝谷社長は、具体的にどのような取り組みを行ってきたのだろうか。



なにわー水の外観



2階のバリアフリー客室

## ハード面の改革

1994年になにわー水をリニューアルオープンしたときは、旅館内に段差が多く、健常の宿泊客でもつまづくことがある状態だった。そこからの出発である。2006年に初めの設備投資を実施した。4階はもともと8室あったが、そのうち2室を合体して7室にした。合体してできた客室は、段差をなくしたり、トイレを拡張したりされており、障害のある旅行者が優先予約できるようにした。7室のうち5室はノンステップに改装し、扉の開口幅は可能な限り80センチメートル以上にした。

2010年には、3階を「デザインフロアMINAMO<sup>®</sup>」に改装した。廊下にある段差をスロープにしたほか、角に位置して宍道湖が見えにくい、つまり売れにくい2室を合体して、バリアフリー客室に改装した。客室は一つ減ったが、1組当たりの人数が多い高齢者や障害者の顧客が新しい客室をよく使ってくれるようになったので、2室だったときに比べ売り上げは1.5倍に増えた。

2014年には、1階にあるトイレの改装に着手し、オストメイト対応の多目的トイレを設置したほか、各個室にベビーチェア、フィッティングボードなどを備えつけた。また、宿泊業界で初めて、車椅子用のリフトが付いた送迎バスを1台導入した。

2016年には、2階も「デザインフロアMINAMO<sup>®</sup>」にして、やはりバリアフリー客室を一つ設けた。

オストメイト対応のトイレや、動かなくても全身に当たるシャワー、車椅子のまま使える洗面台があるほか、フロントへの専用回線がついたファクシミリ、筆談器なども設置されている。テレビは80インチ型の見やすいものにして、無料で映画番組を視聴できるようにした。車椅子に座ったままだんらんに参加できるよう、テーブルは高さを調整できるものにし、分割式のソファを使っている。また、同じ2階にあった宴会場を改装して、10の個室がある食事処にした。そのうち5室は間口を1メートル以上確保し、別の3室には小児向けのベンチシートを導入した。さらに、出入りに段差のある小宴会場には、段差解消機を設置した。

2階と3階の「デザインフロアMINAMO<sup>®</sup>」は、あくまで、旅館ならではの非日常空間を演出することをコンセプトにしている。バリアフリーを意識するあまり、老人ホームや病院のようになってしまっては、高齢者や障害者が旅行を楽しんだことにはならないからだ。そこで、2階のバリアフリー客室には、宍道湖が一望できる露天風呂を設けた。もちろん、この露天風呂にも、誰もが楽しめるよう配慮が行き届いている。子どもや高齢者が溺れないように底の浅いスペースがあるほか、障害者が入浴しやすいよう、座るだけで浴槽のなかに移動させてくれる電動キャリーが付いている。

こうしたハード面の改革は、従業員にとってもメリットがあった。段差がなくなったり、間口が



勝谷有史社長



電動キャリア付きの露天風呂

広くなったりしたことで、作業がしやすくなったのである。実際、同社では、高齢の従業員はもちろん、障害のある従業員が元気に働いているようだ。勝谷社長は、「バリアフリー化は、お客さまのためだけにすることではありません」と話す。

客室のデザインや設計は、一貫して同じ建築家に依頼している。5人ほどの建築家と面接してプレゼンを受けた末、信頼できるパートナーに巡り合うことができた。また、設備投資を実現するには、金融機関の協力も不可欠である。同社は新たに設備投資をする場合、勝谷社長と旅館側責任者、建築家、各工事現場責任者、金融機関の担当者が一堂に会して意見交換する場を設けている。プロジェクトが円滑に進むのはもちろん、関係者の認識を擦り合わせたうえで臨んでこそ、納得のいく成果が得られると考えているからだ。

介護用品を集めていくなかで、問題もあった。例えば、露天風呂に付けた電動キャリアは100万円ほどかかったが、すべて自己資金で賄った。購入当時、一般住宅や介護施設向けには助成金の制度があったものの、旅館向けにはなかったのだ。そもそも、介護用品を取り扱う事業者の多くは、旅館を販売先と考えていないという問題もある。たくさんの展示会をみて回ったが、ほとんど相手にされなかった。勝谷社長は、「今後旅館業界は、観光行政だけではなく、福祉行政とも積極的に連携していく必要があるのではないかと語る。

## ソフト面の改革

勝谷社長は、ハード面だけではなく、従業員の接客などソフト面の改革にも取り組んでいる。障害の特性や必要な配慮を理解したうえで、障害者を手助けする人のことを「あいサポーター」と呼ぶ。同社は2016年に、松江市社会福祉協議会による「あいサポーター研修」を3回に分けて全従業員に受講してもらい、障害者の気持ちはもちろん、普段の生活でどのようなことに困っているかを正しく理解してもらうようにした。

ほかにも、公益財団法人日本ケアフィット共育機構による「サービス介助基礎研修」を受けてもらっている。障害者差別解消法、高齢化の現状、障害のある人の案内方法について学んだり、特殊なゴーグルを使って高齢者の視界や色の見え方を体感したりできる研修だ。接客担当の従業員はもちろん、調理担当の従業員にも受講させたところ、自分がつくった料理が高齢者からどう見えるのかを意識しながら、レシピを考えたり、器を選んだりするようになったそうだ。

最近では、聴覚障害のある顧客に対応するため、フロント係や接客担当の従業員が手話を学んだ。視覚障害のある顧客には、音声案内誘導システムを設置したり、触地図を渡したりしている。

高齢者や障害者を想定した避難訓練も行っている。一般に旅館では、全員が健常者であること



ユニバーサルデザインのトイレ

を前提として、避難誘導と初期消火の訓練が行われるが、それでは不十分だという。そこで社は、独自のマニュアルやフローチャートを作成し、障害の種類別に避難ルートを設定したり、ほかの顧客にサポートを願う部分を決めたり、誘導役を増やすために警備保障会社と契約したりしている。

### 貪欲に旅館づくりのアイデアを収集

旅行者のニーズは日々変わる。以前から宿泊客にアンケートをして旅館づくりに反映させているが、実際に泊まった人からの声だけでは十分とはいえない。勝谷社長は、旅館づくりのアイデアを集める良い手はないかと思案していた。また、人材を定着させるには、設備を工夫して働きやすさを改善したり、教育してモチベーションを高めたりするだけではなく、福利厚生も手厚くしなければならぬと考えていた。

そこで勝谷社長は、アイデアの収集と福利厚生の充実を同時に実現するため、「宿泊施設研究助成金」の制度をつくった。個人的な旅行で泊まった旅館の良いところやまねすべき点についてレポートを提出した従業員に、会社から助成金を出すことにしたのである。具体的には、旅行1回当たり宿泊代・飲食代の50%まで、従業員1人当たり年間15万円を上限にして支給する。A4用紙1枚のレポートでよいとしていたが、旅館の従業員だけにこだわりが強く、写真付きで何枚ものレポート



「あいサポーター研修」で学ぶ従業員

を提出してくれるケースもある。細かいことではあるが、レポートを踏まえ、タオルを高級感のある今治タオルにしたり、ルームウェアをおしゃれなものに変えたりして、顧客から好評を得ている。

情報発信もぬかりない。OTAのサイトは、国内、海外を問わず、主要なものにひと通り登録している。勝谷社長は、OTAのサイトはスピーディーな管理が重要だと考えている。対応が1分遅れただけで、ダブルブッキングになったり、自社のホームページで販売する客室がなくなったりすることもある。同社では6人の予約係がOTAのサイトを管理しているが、すぐ駆けつけて作業できるように、予約管理用のパソコンをバックオフィスの中央に設置している。中央にあると、ほかの担当者の動きも確認しやすい。もともとは勝谷社長のデスクがあったが、「邪魔なのでといてください」と言われたそうだ。従業員が遠慮せずに、やりやすい方法を提案する風土があるのも同社の強みだ。

勝谷社長は、ユニバーサルツーリズムだけではなく、まったく新しい取り組みにもチャレンジしている。2018年、ベトナムに現地法人をつくった。ベトナムは、日本と同じように温泉が湧出している場所があるが、もちろん温泉の文化はない。日本のものづくり技術は海外でも活躍しているが、旅館は浸透していない。現地の企業と協力し、ベトナムに温泉文化を広めていきたいと考えているそうだ。

### 事例3 (株)大村屋

- 地域を巻き込んだイベント企画で、旅館を皆が集まる場に
- 経営者の個性を生かした旅館づくりでファンを増やす

代表者 北川 健太 (15代目)  
創業年 1830年  
資本金 300万円  
従業者数 40人 (うち、パート20人)

所在地 佐賀県嬉野市 (嬉野温泉)  
U R L <http://www.oomuraya.co.jp>  
客室数 27室  
客室稼働率 約79%

#### 歴史ある旅館を率いる若社長

(株)大村屋が運営する「嬉野温泉旅館大村屋」(以下、大村屋)の創業は1830年(天保元年)である。2008年、北川健太社長は、この老舗旅館を25歳で引き継いだ。

嬉野は、大村藩の脇本陣として発展した宿場町で、温泉のほか、嬉野茶や肥前吉田焼でも知られる。嬉野温泉は日本三大美肌の湯の一つに数えられ、同じ九州の北部にある別府温泉と並んで発展してきたものの、バブル崩壊やリーマン・ショックを契機とした団体客の減少が大きく影響し、近年は入込客数が低迷している。ピーク時に80軒ほどあった旅館は、現在30軒程度まで減少した。

このように温泉地が厳しい状況にあるなか、北川社長が舵取りをする前は42%ほどだった客室稼働率が、直近1年間の実績で約79%に、1万円ほどだった客単価も、約1万7,000円に上がった。どのようにして打開してきたのだろうか。

#### 突然の社長交代

北川社長は小さい頃から、自分のやりたいことをやりなさいと育てられ、音楽関係の雑誌編集者になるのが夢だった。そんな北川社長が旅館を引き継ごうと考えるようになったきっかけは、大学生時代のアルバイトである。シティーホテルでベルボーイとして働いていたとき、ベテランの同僚たちから、どこかで接客の仕事をしたことがあるのではないかと指摘された。幼少の頃から、両親

の働く姿を見たり、宿泊客と話したりしていたため、自然と接客のやり方が身についていたのだ。自分自身、働いていて楽しくもあった。また、ホテルと旅館の大きな違いも実感していた。ホテルは誰もが自由に入れるし、お茶を飲んだり、結婚式を開いたり、コンサートに参加したりと、宿泊以外の多様な用途がある。さまざまな人々が行き交う、賑わいのある旅館なら、やってみたいと考えるようになったのである。

大学卒業後は、旅館の再生などを手がける民間企業に就職した。箱根や熱海に高級旅館をつくるプロジェクトを経験し、食事の時間を強制しない、料理のバリエーションをできる限り増やすなど、従来の旅館経営にとらわれないやり方を学んだ。

熱海で働いていたある日、母親が大村屋の再生計画をもって、突然北川社長を訪ねてきた。息子が社長を務めることを前提に、再生計画を立てられていたのである。急な話だったが、断るわけにもいかず嬉野へと戻った。旅館経営のことはある程度わかっていたが、決算書の見方や資金繰り表のつくり方といった実務上の知識は、ほぼもち合わせていなかった。社長に就任してから3年間、毎月のように金融機関に出向いて、業況を担当者に説明しながら学んでいったそう。

#### 未来の話がしたい

北川社長が嬉野に戻ってきたとき、旅館組合や自治体の会議に参加する機会があった。参加者はほとんど、年配のベテラン経営者だった。感じた





大村屋の外観



北川健太社長

のは、未来の話をする会議が一つもないことだった。これからどうするかを議論しなければ、同社はおろか、地域全体も生き残ることはできない。危機感をもった北川社長は、若い経営者や後継者が集まる場をつくることにした。少ないながらも会議に参加している若手に声をかけたり、フェイスブックなどSNSを使って周知したりした。結果、旅館はもちろん、飲食店や肥前吉田焼の窯元の若手メンバーが15人ほど集まった。

北川社長は、この集まりを「チームうれしの」と名づけている。まずは、WEB制作会社や旅行会社の従業員を講師に招いて、ホームページの作り方やOTA活用のポイントを学んでいった。自分たちの知識やスキルを高めていくのはもちろん、嬉野という地域にもっと注目を集めるために、何をすべきか知恵を出し合っていた。

### 地域を巻き込んだイベント企画

最初に考えついたのは、2010年から始めた「スリッパ温泉卓球」である。温泉といえば卓球。旅館ならどこにでもあるスリッパをラケット代わりに持ち寄って、卓球大会を開催したら面白いのではないかと考えたのである。倉庫に眠っている卓球台を使えば、お金もほとんどかからない。各旅館の宿泊客だけではなく、従業員も多く集まれるように、毎月最終日曜日に開催することにした。また、年1回はトーナメント形式にして、優勝者

に旅館の宿泊券をプレゼントするようにした。SNSやメディアへのプレスリリース、ポスターで、コストをかけずに周知した。通常の月は20~30人、トーナメントの月は100人ほど集まるそうだ。ちなみに、この取り組みを受けて、黒川温泉をはじめほかの温泉地でも、ご当地卓球大会が開催されるようになった。

次に考えたのは、同じく2010年から定期的に開催している「もみフェス」である。これは、大村屋の宴会場で、宿泊客はもちろん、地域住民など誰もがプロのマッサージ師の施術を受けられるイベントだ。きっかけは、地元のマッサージ店のオーナーから聞いた一言だった。最近、簡易なエステを導入する旅館が増え、宿泊客からマッサージを依頼されることが少なくなったというものだ。嬉野温泉にはマッサージ店が10軒ほどあるが、どこも苦戦しているという。北川社長は、本格的な技術をもったマッサージ師たちに、何とか活躍の場を提供できないかと考えたのだ。

10のブースを設けて、料金は1回500円とリーズナブルにした。メディアにプレスリリースしたところ、地元テレビ局の情報番組で取り上げられ、もみフェス当日は約200人が訪れた。マッサージ師の高い技術に感銘を受ける人が続出し、お気に入りのマッサージ師の店に通い始めた人もいる。忙しいと漏らしながらも笑顔で施術する彼らの姿を見たとき、北川社長はイベントの成功を実感し



「湯上り文庫～Onsen & Book～」

たという。現在は、ブースの数が40まで増え、イベントを目当てに宿泊する人も少なくない。

2012年には、「全国スナックサミット」を開催した。これは、スナック好きで知られる芸能人や、全国の名物ママを招き、全編スナックをテーマに議論するイベントである。嬉野温泉にはスナックが30軒ほどあるが、社員旅行が激減したことで、どこも苦戦している。嬉野温泉以外の温泉地にあるスナックも同様である。企画したきっかけは、アメリカ人の友人から聞いた言葉だった。スナックは、日本人との出会い、日本の酒や歌を楽しめる貴重な場というものである。スナックは立派な観光資源になるのではないかと考えた北川社長は、近くにある大規模旅館の協力を得て、宴会場をイベント会場にさせてもらった。同じようにプレスリリースしたところ、当日は数百人が集まった。

今では全国的に注目されるようになった「嬉野<sup>うれしの</sup>茶時<sup>ちやどき</sup>」も、北川社長が発起人の一人である。嬉野温泉、嬉野茶、肥前吉田焼という三つの地域資源を中心に、嬉野の魅力を発信するプロジェクトである。年に4回あるイベントでは、旅館や茶農家、窯元はもちろん、嬉野市の至るところで催し物がある。限定のお土産を購入したり、茶畑にある高台で煎れたての緑茶を味わったり、焼き物を体験したりできる。佐賀県の観光連盟も後押ししてくれており、最近では、観光関連の大手企業も、このプロジェクトに参加している。

イベントを企画するうえで心がけていることが三つある。一つ目は、自分たちが楽しめるものであること。義務的に考えるのとワクワクしながら考えるのでは、出来上がりがまったく異なる。だから、できる人、やりたい人がやればよいと考えている。皆に負担がかかっては、本末転倒である。二つ目は、イベントにストーリーをもたせること。なぜ温泉卓球か、なぜもみフェスカ、なぜスナックサミットか。観光客はストーリーに魅かれて足を伸ばすものだし、ストーリーがあると、プレスリリースの文面が書きやすく、メディアの反応もよい。三つ目は、旅館の売り上げや利益に直接つなげようとしないこと。稼ごうとすると、それが相手に伝わり、気持ちが冷めてしまう。イベントの目的はあくまで、嬉野を知ってもらったり、嬉野に興味をもってもらったりして地域を盛りあげることである。それができれば、結果的に旅館も恩恵を得られるはずである。

### 旅館らしくない旅館をつくる

地域に尽くす北川社長だが、旅館自体の魅力を高めることにも余念がない。「旅館はホテルと違い、宿主の顔がみえてもよい」「今の時代、どこかとながらないとファンはつかめない」という考えから、自身の個性を生かした旅館づくりを進めてきた。

大村屋のコンセプトは「湯上がりを音楽と本で楽しむ宿」である。温泉を満喫した後、三つのスペースで音楽を聞いたり、読書したりして、心ゆくまでリラックスできる。一つ目のスペースは、「湯上り文庫～Onsen & Book～」である。大浴場の隣にあり、数百冊の本が楽しめる。嬉野の事業者や公共施設の館長といった地元の人々が薦める本を集めており、蔵書のラインアップや本の推薦人を記したオリジナル冊子「湯上り文庫マップ」も制作している。このスペースを活用して、定期的にライブイベントも開催している。参加費は1人当たり3,000～5,000円。北川社長の音楽好きを

生かして、知り合いのアーティストを招いている。客単価があがるだけでなく、2夜連続のイベントがあるときには連泊にもつながる。

次は、「湯けむりラウンジ～Onsen & Music～」である。貸し切り風呂の近くにあるスペースで、ビートルズの曲を中心に、北川社長が集めた約3,000枚に及ぶレコードを専用のオーディオで聞くことができる。ここでは、湯上がりの酒はもちろん、名物の「大村屋プリン」も食べられる。

最後は、「音の小部屋～Headphone Listening Room～」である。2階廊下の一角にあるスペースで、真空管アンプの音色を楽しめる。これを目的に宿泊する音楽好きの顧客も少なくない。

### 仕事の効率化や客室在庫の管理も徹底

北川社長は、仕事の効率化にも気を配る。例えば、団体客が減っても余っていた宴会場を食事処に改装した。朝食、夕食の部屋出しをなくすためである。食事処は調理場から近いので出来立てを提供できるし、部屋出しするより人手がかからない。宿泊客からの不満は特に出なかった。

また、ポケットサイズの旅館案内を作成している。それには、館内の全体図はもちろん、ラウンジや湯上がり文庫の紹介、食事の時間、Wi-Fiパスワード、周辺の地図、お薦めの飲食店、お土産の紹介など、滞在中に必要な情報が網羅されている。これにより、宿泊客からのこまごまとした問い合わせが減った。さらには、ホームページ上に「AIコンシェルジュ」という機能も追加した。サイトを閲覧した人からの問い合わせにAIが自動的に回答するものである。簡単な問い合わせにはほぼ対応できる。利用料として月1万円程度かかるが、問い合わせが減ったぶん従業員がほかの仕事に取り組めており、相応の効果がある。

客室在庫の管理にも余念がない。同社は、国内OTAのサイトのほか、海外OTAのサイトにも登録している。集客に役立つわけだが、できる限り



「湯けむりラウンジ～Onsen & Music～」

客室の在庫が売れ残らないようにしたり、ダブルブッキングにならないようにしたりするために、どのサイトにどの客室をどのくらい配分するかを考えなければならない。他方、OTA経由の予約は旅館側が手数料を取られてしまうので、できれば自社のホームページで予約してほしいという思いもある。

北川社長は、こうした客室在庫の管理を自ら行う。大変ではあるが、即断即決できるので販売のチャンスを逃しにくいという。足元の予約状況はもちろん、過去の同時期の実績をみながら、OTAのサイトと自社のホームページに客室をどう割り振るか決めている。黙っていても予約が埋まることが予想される場合は、あえてOTAのサイトへ掲載するのをやめ、自社のホームページに絞るなどしている。客室在庫の管理は、売り上げに直接影響するだけではなく、従業員の勤務シフトをどう組むかにもかわる。先を見越してコントロールできていれば、無駄な人手を準備せずにすむ。

しかし、北川社長に負担がかかっている点は否めない。最近では、AIが代わりに管理してくれるシステムも出てきているようなので、導入を検討しているようだ。ただ、そのシステムに限らず、宿泊業向けのICTシステムは価格が高く、小規模の旅館では簡単に手を出せないものが少なくないという。北川社長は、「旅館に特化した補助金制度や、システムのお試し制度があると助かる」と話す。

## 事例4 (有)真里

- 地域の資源を活用して、唯一無二の食事や客室をつくりあげる
- 地元の生産者と連携して、旅館以外での過ごし方まで提案

代表者 眞渡 康之 (2代目)  
創業年 1967年  
資本金 1,000万円  
従業者数 25人 (うち、パート12人)

所在地 香川県小豆郡 (小豆島温泉)  
URL <https://www.mari.co.jp>  
客室数 14室 (2棟合計)  
客室稼働率 約80% (2棟平均)

### 小豆島を代表する旅館

(有)真里の創業は1967年で、眞渡康之社長の母が香川県の小豆島で民宿を開いたのが始まりである。その後、眞渡社長が2000年に民宿を改装して、現在の「島宿真里」をオープンした。

小豆島は約400年前から醤油づくりが盛んな地である。明治時代中期、島宿真里がある「醬の郷」という地区には、400軒に上る醤油蔵が並び、もともと眞渡家も醤油づくりを手がけていたそう。小豆島には、醬の郷のほかに、「二十四の瞳映画村」「エンジェルロード」「寒霞溪」といった観光スポットがある。名産は醤油のほかに、オリーブ、佃煮、ごま油、そうめんなどがある。小豆島の日本人観光客数は、1989年には約139万人だったが、2014年には約105万人に減少し、以降はほぼ横ばいとなっている。

地域の観光客が徐々に減るなか、島宿真里はここ数年、約80%の客室稼働率を維持している。客単価は3~4万円と安くはない。顧客の約70%が女性で、年配の女性グループや、中高年層の夫婦客、カップル客が多い。さらには、顧客の約35%が、東京を中心に関東の人だという。泊まることが旅の目的と評される旅館をつくりあげた眞渡社長の取り組みをみていきたい。

### 顧客の一言で一念発起

眞渡社長は高校卒業後、島外の飲食店で料理人として修業を積み、1989年、26歳のとき母親の民

宿に戻ってきた。母親が一人で営んでいた民宿は老朽化し、経営状態もけっして楽ではなかったが、家族経営で何とかやりくりすることができていた。しかし、ある出来事をきっかけに、眞渡社長はこのままでは駄目だと考えるようになる。幼い子ども連れの家族が泊まってくれたとき、「ママ、本当にここに泊まるの?」という言葉が耳にしたのである。子どもは正直で、本当に心に刺さった。これを機に、醤油蔵の独特な雰囲気が残る民宿を、自分の手で、「ここに泊まりたい」と言ってもらえる存在にしようと決心したのである。

理想の旅館をつくるには、先立つものが必要だ。自己資金をある程度貯める必要があるし、金融機関から借り入れできる状態までもっていかねばならない。しかし、今の民宿だけを続けていては難しい。そこで眞渡社長は、料理人としての経験を生かして、地元住民向けに弁当の仕出しを始めた。弁当の出来を評価してくれる人が増えると、民宿の一部を使って日本料理店も始めた。地道に事業を展開していると、1998年ころ、金融機関から旅館としてリニューアルしてはどうかと提案される。本当に嬉しかったそう。

新しい旅館では、小豆島でしかできない体験、島宿真里でしかできない体験を提供することに決めた。島外で働いていたとき、醤油をはじめとする小豆島の名産の素晴らしさに改めて気づいたのである。これをうまく使えば、ほかの旅館にはない武器を手にすると考えたのだ。ほかにも、信頼できる建築家を探したり、新たに源泉を掘った



島宿真里の外観

りといった準備を経て、2000年、無事に島宿真里をオープンすることができた。

### 地域の資源を客室や食事に生かす

島宿真里は、マルキン醤油記念館をはじめ数々の醤油蔵が並ぶ通りを歩き、細い路地を少し入ったところにある。たどり着くまでに、芳醇な醤油の香りが流れてくる。旅館のコンセプトは、「醬でもてなす」である。これにちなんで、「ひし」「お」「で」「も」「て」「な」「す」「さと」と名づけられた八つの客室がある。客室には、それぞれ異なるテーマが存在する。「碁石山を見晴らす部屋」「湾景を眺める展望部屋」「坪庭をもつ和室」「中庭に佇む文化財の蔵」などである。特に、「中庭に佇む文化財の蔵」は、登録有形文化財である醤油蔵を客室に改装したもので、ほかの旅館にはない風情を演出できている。

全室、源泉かけ流しの温泉風呂付きであるほか、「竹の湯」「石の湯」という二つの貸し切り露天風呂もある。予約なしで、無料で何度でも入浴できるのが好評だ。名産のオリーブオイルを使った化粧水や乳液などアメニティにもこだわっており、エステでもオリーブオイルが使われる。

島宿真里の一番の売りは、食事である。醤油をはじめ、オリーブ、米、そうめん、野菜など小豆島産の食材だけを使用し、すべてなじみの生産者から直接仕入れている。しかも、それぞれの食材



眞渡康之社長

について、複数の生産者から仕入れている。例えば、オリーブは14軒の生産者と、米は7軒の生産者と取引している。同じオリーブでも、味や香りは生産者によって微妙に異なる。同社は、季節やメニューに応じて、オリーブを使い分けているのである。

眞渡社長が中心になって、島中の生産者を訪ね、味や育て方を確認したり、おいしい食べ方を教えてもらったりしている。同社のホームページでは、一人ひとりの生産者が紹介されており、食材がどうつくられているか、どのような思いが込められているか丁寧に説明されている。眞渡社長が生産者と話し込む様子なども確認できる。食事へのこだわりをPRすることで同社のブランディングになるだけでなく、生産者を広く知ってもらうことにもつながる。

料理は、醤油とオリーブを使ったものが特に人気である。「醤油会席」では、味や風味が異なる4種類の醤油を準備し、瀬戸内海で取れた魚の刺身などを食べ比べできるようにしている。使う醤油は、なじみの蔵でつくってもらった同社専用のものだ。市販用につくられた醤油ももちろんおいしいのだが、そのまま使うことはしない。料理の内容に応じて、発酵の時間や醤油の絞り方などを変えてもらうこだわりようだ。

また、2010年ころに考案した「オリーブご飯」は、数々のメディアで取りあげられ、今では、小



醤油蔵が並ぶ路地

豆島の家でもつくられるようになった。オリーブの実と一緒に炊きあげたご飯に、オリーブオイルをかけたシンプルなものだが、オリーブの酸味と香り、ご飯の甘みが絶妙にマッチした一品である。試作の段階では、自分はおいしいと感じたものの、果たして顧客に気に入ってもらえるかどうかは、いまひとつ自信がもてなかった。メニューに加えるかどうか悩んでいたとき、ちょうど旅行雑誌の記者から取材を受ける機会があった。思い切って記者に試食を願ったところ、とても良い反応が返ってきた。多くの旅館、料理をみてきた記者の後押しは、たいへん自信になったという。

### 生産者とのつながりを大事に

同社の宿づくりでは、生産者といかに良好な関係を維持していくかが重要になる。基本的に仕入れ代金は、相手の言い値に依拠ることにしている。買ったたくと、まず関係は長続きしない。本当に良い食材には、顧客もそれに見合うお金を出してくれると考えている。

また、月に1回ほど、「真里交流会」という会合を旅館で開いている。そこでは、いつもお世話になっている生産者、小豆島内の同業者、同社の従業員が一堂に会する。試作した料理を振る舞ったり、感謝を伝えたり、情報交換したりしている。さらに今後は、生産者とその家族を、誕生日や結婚記念日のお祝いとして、食事に招待したいと考



海音真里の外観

えている。自分がつくった食材がどのような料理に使われているのか、料理を食べた宿泊客はどんな反応をみせるのか、その目で確かめてもらうのだ。おいしいと喜ぶ宿泊客の姿を見れば、ますますやる気が出るだろうし、真里とかかわりをもってよかったと思ってもらえるはずだ。

### 満を持して二つ目の宿を展開

同社は島宿真里のほかに、もう一つ旅館を運営している。島宿真里から車で5~10分の、瀬戸内海沿いにある「<sup>うみおとまり</sup>海音真里」である。「さ」「と」「え」「の」「ゆ」「め」と名づけられた6室があり、離れの2室を2018年8月に先行オープンし、残る4室を2019年4月にオープンしたばかりだ。将来的には、あと2室増築し、「み」「ち」と名づける予定だ。「さとえのゆめみち（さとえの夢道）」の完成である。「さとえ」とは、民宿を立ちあげた母親の名前である。長らく眞渡社長と共に旅館を支えてきたが、新しい旅館の建設途中に、その完成をみることなく他界した。心待ちにしていた母の思いを旅館に刻みたいと考えているのだ。

島宿真里の運営が順調で企業の体力が充実してきたこと、成長するスタッフに新たな活躍の場を与えてあげたいと思ったこと、条件の良い土地が見つかったことから、新しい旅館の建設に踏み切った。国土交通省と農林水産省の補助金、金融機関からの借入金を使って設備投資した。島宿真



海音真里の客室

里が醤油蔵を生かした昔ながらの趣ある作りであるのに対し、海音真里はモダンでリゾートを思わせる作りになっている。すべての客室に展望風呂がついており、オーシャンビューを楽しみながらゆっくり入浴できる。食事については、島宿真里と同じく地元の食材だけを使うのだが、醤油を中心にした構成ではなく、オリーブや海の幸を多く使って寿司などを振る舞っている。

海音真里にはものづくりファクトリー「<sup>さんぶうしゃ</sup>三風舎」が併設されている。ここでは、同社が使っているオリジナルの調味料をはじめ、「小豆島佃煮」や「オリーブ新漬け」といった、地元の生産者がつくった商品をお土産として販売している。また、季節ごとに異なるワークショップを開いたり、醤油蔵を見学するツアー、オリーブの収穫を体験するツアー、休漁期を利用した漁船クルーズなどを企画したりしている。

例えば、醤油蔵を見学するツアーは、毎週木曜日と金曜日に開催される。同社の仕入れ先を訪ね、昔ながらの木桶仕込みの様子を見たり、職人から醤油づくりへのこだわりを教えてもらったりする。約1時間のツアーは、旅館にチェックインしてから夕食前に開催される。生産者の努力を知った後



三風舎のお土産品

に味わう醤油は、また格別なものとなる。生産者にとっても、自慢の醤油をたくさんの人に理解してもらうことはモチベーションの向上につながる。こうしたツアーを企画することで、同社と生産者の信頼関係もますます高まる。さらに、三風舎には小豆島に精通したコンシェルジュが常駐しており、お薦めの観光スポットを紹介している。顧客に旅館での時間を満喫してもらうのはもちろん、旅館以外での過ごし方まで提案することにより、さらに小豆島と同社のファンを増やしていくことが狙いだ。

### 情報発信は自然体で

旅行関連雑誌の記者からよく取材を受けるので、有償での広告はほとんどない。また、食事を中心に、宿泊客がインスタグラムなどSNSを使って発信してくれるので、自然と口コミが広がっている。

OTAのサイトは、国内と海外それぞれ一つだけ登録している。自社ホームページ経由の予約が約7割と多く、国内のOTA経由が2割ほど、海外のOTA経由が約1割である。自社ホームページで、ベストレート（最安値）保証をしている。





## むすび

第1部では、中小温泉旅館の稼働率が低迷している理由を整理して、「サービス内容の見直し」「新規需要の開拓」「地域とのつながりの強化」「ターゲットに届く情報発信」という、四つの対応策を示した。第2部では、これらの対応策を実践する中小温泉旅館を紹介し、具体的にどのような取り組みが必要かをみてきた。

ここではむすびとして、第1部と第2部を踏まえ、中小温泉旅館が集客力を高めるうえで特に重要になる点を二つ示したい。

### まずビジョンをもつこと

温泉旅館が集客力を高める方法は、本レポートで示した四つ以外にもあるかもしれないし、具体的な取り組みは企業によって異なってよい。ただし、どのような旅館をつくりたいのか、明確なビジョンをもつことだけは欠かせない。この点は、すべての事例企業に共通している。

(有)柏屋の柏原社長は、旅館に戻って初めて知った厳しい経営状況に危機感を覚え、湯治客頼みのやり方から脱却して、家族客やカップル客のニーズにこたえていくことを決めた。(有)なにわ旅館の勝谷社長は、自身の病気の経験が大きな転機だった。高齢者や障害者の気持ちを痛感し、彼らも楽しめる旅館をつくらうと決心した。(株)大村屋の北川社長は、大学生のときホテルで働き、さまざまな人々が行き交う、賑わいのある旅館をつくりたいと考えようになった。また、卒業後に勤務した、旅館の再生などを手がける会社で、従来の旅館経営にとらわれないやり方を学び、自身の個性を前面に出した旅館づくりを目指すようになった。(有)真里の眞渡社長は、幼い子どもの「ママ、本当にここに泊まるの?」という言葉に耳にし、自分の手

で、「ここに泊まりたい」と言ってもらえる存在にしようと心に決めた。そのために、料理人として修業しているときに気づいた、小豆島の名産の素晴らしさを武器にしていくことにしたのである。

どのような企業であっても、環境の変化に応じて自らを変革しなければ、生き残ることは難しい。だが、従来のやり方を見直したり、まったく新しいことに取り組んだりすることは容易ではない。「伝統」や「昔ながら」が強みになりやすい温泉旅館ではなおさらである。そこで、ビジョンをもつことが大切になってくる。明確なビジョンがあれば、事例企業のように、やるべきことはおのずと決まる。舵取りに悩む旅館の経営者は、今一度自身を見つめ直し、理想の旅館像を考えてみてはどうだろうか。

ビジョンが決まって取り組みが進んだら、今度はそれを消費者に伝えていかなければならない。幸い、現代はインターネットが普及し、誰でも簡単に情報を発信できるようになった。旅行代理店や旅行雑誌に依存する時代は終わり、どんなに小さな旅館でも、消費者に直接アピールできるようになったのだ。さらに、SNSを使えば、スマートフォン一つで双方向のコミュニケーションを取ることもできる。消費者とのやりとりには、より良い旅館をつくるためのヒントが隠れているはずだ。インターネットを活用して、ビジョンを多くの人々に披露してほしい。

### 面として変革する

第1部では、中小温泉旅館が集客力を高めるには、地域とのつながりを強化し、独自性を出す必要があると述べた。そして第2部で、(株)大村屋と(有)真里の取り組みを紹介し、地域を巻き込むこと

が実際に集客につながることを確認した。

(株)大村屋は、近隣の旅館をはじめ、スナックやマッサージ店などを巻き込んで、ストーリーのあるイベントをいくつも企画した。温泉旅館が人々の集まる場になり、嬉野という地域に興味をもつ旅行者も増えた。(有)真里は、オリーブや醤油といった地域の資源を活用して、ほかの温泉旅館にはない食事や客室をつくりあげたほか、地元の生産者と連携して、よそでは体験できないツアーを企画した。その結果、島宿真里に泊まること自体が旅の目的になるほど、旅行者の支持を集めるようになった。

両社とも地域を巻き込んでいるわけだが、目的や連携相手は異なる。(株)大村屋は、地域を際立たせて嬉野に対する注目度を高めることを目的とし、それにより、旅館の集客力が間接的に向上している。連携相手は、本業での取引がなかった人々を含め、広範囲にわたる。(有)真里は、食事という温泉旅館の基本的要素のレベルを高めたり、旅館以外での過ごし方まで提案したりすることを目的とし、それによって旅館の集客力が直接的に高まっている。連携相手は、地元の農家や漁師といった、もともと本業での取引があった人々が中心となっている。

他方、両社に共通するのは、連携相手との共栄を目指している点だ。(株)大村屋の取り組みによって、地域の旅館同士に団結が生まれたり、寂れかけていたスナックにスポットライトが当たったり、プロのマッサージ師に新しい活躍の場ができたりしている。(有)真里の場合は、生産者の売り上げだ

けではなく、彼らの知名度やモチベーションまで高まっている。地域との連携では、いわば面として変革する意識をもって取り組むことが不可欠なのである。

とはいえ、温泉旅館が自ら地域を巻き込んでいくのは、時間や労力がかかるのも事実だ。難しいときは、逆に、自ら地域に巻き込まれることを考えてみてもよいかもしれない。

近年はさまざまな地域で、自治体や業界団体、事業者が協力して町おこしに取り組み、地域としての生産性を高めていこうという動きがみられる。例えば、長野県の<sup>あち</sup>阿智村にある<sup>ひるがみ</sup>昼神温泉では、地域DMO<sup>5</sup>である(株)阿智昼神観光局が中心になって、地元の宿泊施設や飲食店を巻き込み、泊食分離を推進するプロジェクトを進めている。昼神温泉は、「日本一の星空」を楽しめる観光地としてブランド戦略を進めたことで、若いカップル客やインバウンドが増えている。しかし、従来の1泊2食付きを前提としたサービスを続けていては、彼らのニーズに十分応えることができない。そこで、宿泊客が好みに応じて、ほかの旅館や飲食店でも食事できるようにし、魅力的な温泉地をつくろうとしているのだ。こうした地域の動きに積極的に参画してみるのも一つの手である。

中小温泉旅館は、わが国が真の観光立国になるうえで、要となる存在だ。多くの方々の協力を得て完成した本レポートが、旅館そして地域が賑わいのある毎日を取り戻す、第一歩につながれば幸いである。

<sup>5</sup> Destination Management/Marketing Organizationの略称で、観光地域づくりの舵取り役になる法人のことを指す。対象とする地域の範囲に応じて、広域連携DMO、地域連携DMO、地域DMOがある。

日本公庫総研レポート No.2020-1

発行日 2020年1月6日  
発行者 日本政策金融公庫 総合研究所  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

