

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」

数年前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動き出す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、源氏香はそのうちの1施設として伺いたい。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

佐藤 山形県内、日本の宿 古窯「萬國屋」黒沢温泉旅館の旅館長が、私自身は25歳の旅館「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「山形プリ」などのスイーツ専門店、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。

地域の観光人材を育成、旅館業を「地方創生業」へ

社員満足度向上と省力化、温泉地全体の活性化も

関口

佐藤



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

「脱却だ。父の代までは稼働率第一主義だったが、私が代わりをしようとしたことを機にサード重視へと方針転換した。本質的な旅館とは何か、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な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、古泉園の代表取締役社長に就任した。

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仕組みづくりも整備している。副業活動で長期休暇を利用するスタッフもいる。かなり好評で、求職者も増加傾向にある。

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でき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

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「フレッシュスキャン」が、社員が主体的に動くための成功事例などを勉強している。全業種事例や日本旅館協会の活動にも参加し、そこで得たものを各施設に共有している。

小野 経営旅館の1施設のみを運営している。私は小学校高学年のころから手伝いをしていた。8年から定期的な実施。希望制だが毎月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。ア事業は、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。タイムスケジュールやコスト意識を感覚的にも身に付けられる。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



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不锈钢製のアメニティなどを全て有料化した。結果、1カ月の施設も追従、宿泊単価に利益が確保できるようになった。



座談会の様子

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

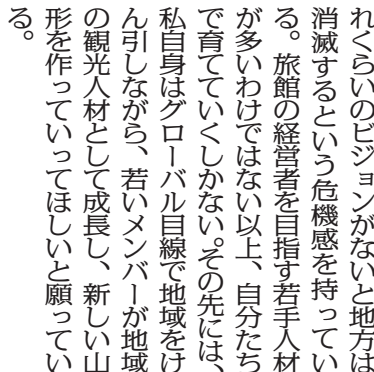
おかみ
小野 雅世氏



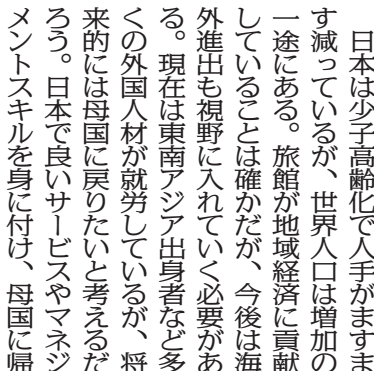
「また、サービス料を新たに設定した。泊り食料以外のプランで飲み物や追加料金の10から15%程度を設定したが、これもほとんどのお客さまからクレームは発生せず、利益確保につながっている。何よりよかったのは、自分たちのサービスが優良になり、お客さまからお金を頂戴しているという責任感をスタッフに意識づけられたことだ。近ごろユニースなどもできた。近ごろユニースなどもかかわり手が確保のために給料を上げるケースが報道されているが、それではスタッフが成長しなへも給与が上がることは社内ルールで徹底して年収を上げるには社内ルールの徹底やサービス精度向上が前提だ」と理解してもらった上で、年収の改善が実現できた。



「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、企業名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいいという自己肯定感を持ってもらえるようにした。」

持続可能な旅館経営に向け、2025年もまい進する5氏



「三つ目は、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいいという自己肯定感を持ってもらえるようにした。」

持続可能な旅館経営に向け、2025年もまい進する5氏



「三つ目は、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいい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、企画名の増加だ。ロケーションやコンセプトを軸にしたPR活動。旅館業は今でも社会的地位が低いイメージが残っており、平均年収が低いのも一因だ。現代は、就職先選びにも親の価値観で内定辞退するケースも少なくない。コロナ禍をチャンスととらえ、ここへ来て、PR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で、PRで働いている自分かっこいいという自己肯定感を持ってもらえるようにした。」

持続可能な旅館経営に向け、2025年もまい進する5氏



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