

宿泊業における 事業承継・経営改善 事例集

〔 宿泊業における働き方の改善に向けた
取組に関する調査業務 〕

令和4年11月

国土交通省 観光庁 観光産業課

目次

目次	P2
はじめに	P3

事業承継

第三者承継

01 市内関連業種

秋田県・大館市 株式会社割烹きらく	P4
---------------------	----

02 県内同業種

山形県・上山市 / 鶴岡市 株式会社古窯ホールディングス / 株式会社萬国屋	P8
--	----

03 県外・オペレーター

福島県・会津若松市 株式会社くつろぎ宿	P12
-----------------------	-----

親族承継

04 異業種経験者

静岡県・静岡市 株式会社中島屋ホテルズ	P16
-----------------------	-----

経営改善

生産性向上・労務環境改善

05 中抜け・たすき掛け廃止

新潟県・新発田市 株式会社ホテル摩周	P20
----------------------	-----

06 法定外休暇制度・副業

石川県・加賀市 有限会社吉花	P24
------------------	-----

所有・経営の分離

07 不動産ファイナンス

沖縄県・那覇市 株式会社かりゆし	P29
--------------------	-----

面的再生

地域の取組

08

神奈川県・足柄下郡湯河原町	P33
---------------	-----

事業者の取組

09

東京都・目黒区 際コーポレーション株式会社	P39
-------------------------	-----

10

東京都・渋谷区 株式会社リアルクオリティ	P40
------------------------	-----

主な掲載施設の公式ウェブサイトURL 一覧	P41
-----------------------	-----

関連用語集	P41
-------	-----

はじめに — 本事例集のねらい —

本事例集作成の背景

観光庁では、「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」(以下、検討会)を設置し、令和3年11月から、観光を通じた地域活性化を実現するために観光地・観光産業の目指すべき方向性などについて検討を行い、令和4年5月に本検討会での議論を踏まえ、「アフターコロナを見据えた観光地・観光産業の再生に向けて～稼げる地域・稼げる産業の実現～」(以下、最終とりまとめ)をとりまとめました。

最終とりまとめでは、宿泊業が抱える課題として、「事業承継や事業譲渡の停滞」「低生産性・担い手不足の深刻化」などが挙げられており、取り組むべき国の主な施策の1つとして「事業再生などに成功している好事例を調査の上、宿泊業界や金融業界へのノウハウの横展開を図る」ことが提言されています。

このため、検討会で議論された内容や、検討会委員の推薦意見などを踏まえ、「①事業承継」「②経営改善」「③地域一体となった観光地の面的再生」の3つの観点より、好事例を調査し、本事例集に取りまとめることとしました。

想定読者

宿泊事業者、金融機関、DMO、自治体など

目的

事業再生を検討中・取り組み中の企業などの参考情報としていただくことを目的としています。

概要

① 事業承継

第三者承継の事例を中心に、地域内・外の事業者による承継、同業種・異業種による承継、親族承継など、各パターンにおける取り組み事例を紹介

② 経営改善

接客サービスの見直しやITツールの導入による生産性向上、中抜け・たすき掛け勤務の廃止や連続休館日の導入による労務環境改善、資産の証券化による資金調達など、経営改善に関する取組事例を紹介

③ 地域一体となった観光地の面的再生

官民一体で、宿泊施設の再生を核とした温泉地の活性化を進める事例を紹介

個人旅行者に訴求する宿づくりで歴史ある温泉旅館を再生 地域資源の維持・磨き上げを通じて地域の魅力を発信



秋田県で開湯から約120年の歴史を持つ老舗旅館 日景温泉。2014年8月に一度は閉館したものの、大規模な改修を行い、2017年10月にリニューアルオープンし、5年足らずで見事に再生を遂げました。再生を担ったのは、以前から「地域資源の磨き上げと地域外への発信の重要性」を訴えてきた、商工会議所副会頭も務めた、地元・大館で割烹・結婚式場を経営する経営者でした。

再生に向けた戦略

現代の旅行スタイルに合わせ、「上質な秋田の田舎」をコンセプトとして、従来の湯治宿から貸切家族風呂や個室の食事会場を備えた個人客向けの宿へ転換。建物の改修費用を削減するために、繁忙期を避けて地元工務店へ工事を発注するとともに、客室数を承継前の約3分の1まで削減。

承継前後の変化

承継前

【経営状況】

建物の老朽化により前経営者が営業継続を断念し、2014年8月に閉館。

【施設規模】

客室数：80室
従業員数：15名(非正規7名含む)

【運営会社】

会社名：日景温泉株式会社
所在地：大館市長走37番地
創業年：明治26年
運営施設：日景温泉株式会社

承継後

【経営状況】

コロナ禍においても売上高1億8,000万円(前期比200%)を達成(令和3年2月末期)

【施設規模】

客室数：28室
従業員数：20名(非正規10名含む)

【運営会社】

会社名：株式会社割烹きらく
所在地：大館市有浦1丁目7-55
創業年：1982年
運営施設：・白神矢立 湯源郷の宿 日景温泉
・ルネッサンスガーデン プラザ杉の子
(総合宴会場)
ウェブサイト：<https://hikage.club/>

HISTORY

日景温泉の事業再建に至る経緯

1894年	日景温泉開湯
2014年4月	秋田銀行から株式会社割烹ぎらくへの日景温泉再生に係る打診
2014年8月	日景温泉閉館
2014年9月	株式会社割烹ぎらくによる日景温泉の現地視察
2015年2月	株式会社割烹ぎらく日景温泉の再生に着手
2015年5月	施設の改修工事を開始
2017年10月	日景温泉リニューアルオープン

①事業承継の経緯

施設老朽化に伴う閉館

世界自然遺産・白神山地の北東に位置し、古くから“東北の草津”と称されてきた日景温泉は、建物の老朽化を理由に前経営者が営業継続を断念し、2014年8月に一度は閉館となりました。しかしその後、大館市内で「プラザ杉の子 - 割烹ぎらく」を営む株式会社割烹ぎらくが前経営者個人から日景温泉の土地・建物を取得。「日景温泉」の名前を引き継ぎ、2017年10月より「上質な秋田の田舎」をコンセプトにリニューアルオープンし、営業を再開しています。

同社の代表取締役社長を務める石川崇氏は、再生に携わることとなったきっかけについて、「2014年の春くらいに銀行の方から『日景温泉の経営が厳しく、場合によっては閉館するかもしれないので、経営を引き受けてもらえないか』と打診があり、旧知の仲でもあった日景温泉旧経営陣の皆さんとお話をさせていただくことになった。」と当時を振り返ります。

石川氏は、日帰り入浴で訪問したことはあったものの、実際に宿泊客として泊まったことはありませんでした。そのため、実際に視察のために建物を案内された際は、あまりの広さに驚き、再生



硫黄の香りが漂う源泉かけ流しの湯、その泉質の良さにファンも多い



今でも地域イベントとして人気の本場大館ぎらたんぼまつり。様々なステージイベントや体験メニューも用意している

は難しいという印象を抱いたといいます。「敷地面積は6,000坪、建屋が2,500坪と説明を受け、2,500坪の建屋を全て坪50万円くらいでリニューアルした場合、12億円以上もかかる。実際に再生するとなればとても大変だと思った。」と振り返ります。

文化の継承をオール大館で
温泉を地域の魅力発信の鍵に

一方で、石川氏は以前より、「全国各地には『磨けば光る宝物(地域資源)』が足元にたくさん落ちている」というのが持論で、「地域外に地元の魅力を発信し、地域に来て消費をしてもらうことは重要」と訴えてきました。

そのような背景から、2012年には“本場大館ぎらたんぼまつり”の実行委員長に任命されています。実行委員長として、それまでの河川敷からより広い大館樹海ドーム(現・ニプロハチ公ドーム)に会場を移し、次世代を担う若手経営者に声を掛けて実行委員に加えるなどの改革を進めました。秋田犬をはじめ、ぎらたんぼ鍋、とんぶり、比内地鶏、曲げわっぱなど大館の文化が一堂に会するまつりにしようと「文化の継承をオール大館で」というコンセプトで開催されたまつりは、2日間で8万6,000人を集客

するという大成功を収めました。2014年には3日開催となり、12万人の集客となっています。

加えて、このイベントの前売り券で、大館市内の温泉の100円割引チケットを付けたところ、約1,200人がイベント後に大館市内の温泉を訪れました。「予想以上の波及効果を目の当たりにして、域外のお客様に対する温泉の訴求力の高さを思い知らされた。」と石川氏は語ります。

当初再生は難しいと考えた石川氏ですが、長い歴史を持つ老舗旅館が廃業を余儀なくされるのは、温泉文化の衰退にも繋がりがねず、「地域観光振興にとっては非常にマイナス」(石川氏)と考え、最終的には「地域の磨き上げを行い、多くのお客様に地域を訪れてもらうことで、地域の価値を上げていかないと地域再生にならない。その意味で温泉は、地域に来て泊まってもらうことでお金も落としてもらえるため、非常に重要な役割がある。」(石川氏)との考えから、日景温泉の再生を引き受けることを決断しました。

②承継後の変化

現在の旅行スタイルに合わせた宿づくりと コロナ禍で倍増した売上げ

一方で、温泉旅館の再生の過程では、温泉法、公衆浴場法、水質汚濁防止法、旅館業法など多くの規制や許認可申請のプロセスに対応する必要があり、また、関係先も県・市・保健所など多岐にわたったため、「再生には相当なエネルギーが必要だった。」(石川氏)と語ります。そのため、全国でも似たような状況の温泉旅館が多数あることについて、地域によって事情は様々ではあるものの、「再生に携わろうとする関係者に対して、再生の過程で対応が必要な問題や課題を明らかにし、事前に手間とコストをきちんと開示する『リスク査定』を担う存在が必要。」と訴えています。

加えて、老朽化した施設の改修に必要な多額の費用も課題でした。改修費用を圧縮するため、地元工務店7社に繁忙期を避けて工事を依頼するとともに、部屋数を減らす方向で再建計



リニューアル前

原形を残しつつも大きく生まれ変わった外観



リニューアル後



リニューアル前

客室にはシモンズのベッドを採用している



リニューアル後



リニューアル前



リニューアル後

リニューアルされた館内ロビーは落ち着いた佇まい

画を策定しました。このため、2014年8月の閉館時には80室あった一般客室は、2017年10月のリニューアルオープン時には28室と、約3分の1にまで縮小されています。また、元々湯治宿として開湯した日景温泉には、2014年の閉館当時も湯治用の客室が5室ありましたが、現在は一般客室とは分けて、1室のみ残されています。

現在の一般客室の構成は、温泉付きの特別室(定員4名)が3室、広めの和洋室(定員4名)が20室、シングル(定員1名)が5室の合計28室で、週末はほぼ満室状態で稼働しています。特別室の価格設定は1名あたり1泊4～5万円で、地元からは高過ぎると批判される一方で、大都市圏からの宿泊客には「ずいぶん安いですね。」と評価されるなど、反応は大きく分かれています。

旅行者が自分でオンライン旅行代理店や公式サイトから宿を予約するケースが多い現状を踏まえ、石川氏は「個人のお客様が自分で行きたい場所を見つけて、自分で旅行プランを立てるという旅行スタイルに訴求できるような宿づくりを目指している。」と強調しています。

日景温泉では、「宿泊されるお客様に満足していただき、そうした満足を少しずつ積み上げることで着実にリピートしていただく」努力を重ねています(石川氏)。館内でも湯めぐりを楽しめるように、大浴場のほかにも5か所の貸切家族風呂を備えるとともに、食事会場も全て個室にするなど、ほかのお客様と混じり合わないプライベートなスペースを確保できる環境としました。そうした方向性の正しさは図らずもコロナ禍を通じて裏付けられ、コロナ禍の状況下でも、稼働率是对前年比200%もアップ、売上げも対前年比2倍となりました。

③今後の展望

「健康美の国・秋田」を前面に

2017年10月のリニューアルオープンから5年近くが経過した現在、石川氏は、日景温泉の再生について「8割方は達成できた。」と説明しています。石川氏は、再生が成功裡に進んでいる要因について、「こんな旅館があったらいいなという自分自身の中にある潜在意識を顕在化させるような取り組み方をした。」ことを挙げています。

石川氏は、「私自身が温泉旅館にはほとんど行ったことがないまま、現在の日景温泉を創り上げてしまったと言える。」とも説明。「逆に、ほかの温泉旅館に行ったりすると、先入観にとらわれてしまう部分もあったかもしれない。」と振り返り、「お客様は旅館に行つて不愉快な思いはしたくないだろう。そのためにはどうすべきなのか。」という考えに基づいて宿づくりを進めたことを明かしています。

再生に向けた「残り2割」については、「全国からの誘客のため、『健康』をテーマにしたPRを進めたい。」と説明。「玉川温泉や日景温泉など、もともと湯治文化が根付いている秋田県には、自分の身体を元気にするために温泉を訪れるお客様が大勢いらっしや。日景温泉だけではなく秋田県として全県で、心と体を整える意味での『健康』をテーマの柱として、『美の国・秋田』ではなく『健康美の国・秋田』としてPRをしていきたい。」と将来への期待を語っています。

山形県
上山市／鶴岡市

COMPANY

株式会社 古窯ホールディングス
株式会社 萬国屋

創業 350 年の老舗旅館を同県内の旅館が承継
地域の雇用を守り、グループ内の切磋琢磨で互いに評価向上



左から萬国屋代表取締役社長の佐藤 太一氏、株式会社旅館古窯取締役社長で女将の佐藤洋詩恵氏、古窯ホールディングス代表取締役社長の佐藤信幸氏

山形県鶴岡市の「萬国屋」は創業 350 年の歴史を誇る、山形県及び東北を代表する名旅館です。しかし、設備投資に伴う債務負担から経営難に陥り、2019年2月に、株式会社古窯ホールディングス(古窯グループ)が経営を引き継ぎました。古窯グループは、同じく山形県の名旅館として知られる上山市の「日本の宿 古窯」をはじめ、県内に旅館や飲食施設を複数展開しています。古窯グループによる承継後、萬国屋は名前もスタッフも、以前とほぼ変わらない状態で営業を存続する形となりました。

再生に向けた戦略

萬国屋の承継では、全従業員を継続雇用し、旧来の社内制度・人事評価を維持することで、従業員が安心して働ける環境を構築。承継を契機に、各事業体を傘下に置くホールディングス体制へ移行。2020年にはグランピング施設「yamagata glam」を立ち上げるなど、事業の多角化を推進。

承継前後の変化

承継前

【経営状況】

設備投資に伴う債務負担から経営難に。負債総額は約31億6,800万円。

【施設規模】

客室数：135室

従業員数：145名(非正規75名含む)

【運営会社】

会社名：株式会社萬国屋(旧株式会社 萬国屋)

所在地：山形県鶴岡市湯温海丁1

創業年：寛文年間

運営施設：萬国屋

承継後

【経営状況】

売上高8億4,650万8,000円(令和1年10月期)

【施設規模】

客室数：135室

従業員数：140名(非正規67名含む)

【運営会社】

会社名：株式会社 萬国屋

所在地：山形県鶴岡市湯温海丁1

創業年：2019年2月

運営施設：萬国屋

ウェブサイト：<https://www.bankokuya.jp/>

※ 株式会社古窯ホールディングス傘下

DATA / 株式会社 古窯ホールディングス

- ウェブサイト: <https://www.koyo-gr.com/>
- 所在地: 山形県上山市葉山5-20
- 創業年: 2018年9月 ■代表取締役社長: 佐藤信幸
- 従業員数: 420名(非正規248名含む)(グループ全体)
- 旅館事業(4軒):
 - ・山形県上山市「日本の宿古窯」(136室)
 - ・山形県鶴岡市「萬国屋」(135室)
 - ・山形県山形市「悠湯の郷ゆさ」(36室)
 - ・山形県上山市「おやど森の音」(14室)
- グランピング施設(1軒): 山形県村山市「yamagata glam」(テント8張)
- その他の事業(3軒): プリン専門店「山形プリン」、ケーキ専門店「たったひとつのアニバーサリーケーキ」
ウェディング事業「KOYO Wedding」

HISTORY

萬国屋の第三者承継及び古窯ホールディングス設立に至る経緯

2007年	「日本の宿古窯」を運営する株式会社旅館古窯(以下旅館古窯)が、山形市黒沢温泉の厚生年金保養所「ウェルハートピア山形くろさわ」を入札取得
2008年	「ウェルハートピア山形くろさわ」を旅館「悠湯の郷ゆさ」として開業
2016年	旅館古窯が、上山市のNTT保養所「かみのやま荘」を入札取得、旅館「おやど森の音」として開業
2017年	旅館古窯が旧「萬国屋」から事業承継の打診を受ける
2018年	旧「萬国屋」の主要取引銀行の荘内銀行が旅館古窯を旧萬国屋の事業承継先とする計画に合意。旅館古窯は準備を進めるとともに株式会社古窯ホールディングスを設立
2019年2月	株式会社古窯ホールディングスが、第二会社方式で新設された株式会社萬国屋を傘下に加える形で、旧萬国屋の事業を承継

①事業承継の経緯、承継の決め手

誰かが継がなければ途絶える350年の歴史
県内の旅館が支えた地元の雇用

「萬国屋」は、山形県庄内地方のあつみ温泉に位置する老舗旅館で、創業は17世紀半ばの江戸時代・寛文年間にさかのぼり、約350年の歴史を有します。同じ山形県内陸部のかみのやま温泉で「日本の宿 古窯」を運営する株式会社旅館古窯が、萬国屋からその事業承継の打診を受けたのは、2017年のことでした。

「以前から経営状態が良くないという話は聞いていた。元々は350年続く創業家が運営していたが、私たちが打診を受けたのは、外部から新たに経営者が入るなどして、創業家から3回ほど経営者が変わった後だった。」と同社代表取締役社長を務める佐藤洋詩恵氏は振り返ります。

日本の宿 古窯も萬国屋と並び、東北を代表する名旅館の一つです。1951年に7室の小さな自炊旅館からスタートし、1964年に株式会社旅館古窯を設立してからは過大な借金をせず、手堅く設備投資を重ねて136室まで規模を拡大。質の高い料理や温泉に加え、細やかなおもてなしが高く評価され「庄内の萬国屋、内陸の古窯」と称されるようになり、両旅館の滞在を組み

合わせた山形ツアーは旅行会社の定番人気となっていました。

萬国屋の事業承継の話を受け、まず魅力を感じたのは「350年にわたる歴史とあつみ温泉の優れた泉質」と洋詩恵氏は言います。加えて「誰かが継がなければその歴史が失われてしまう。仕入先も含め裾野が広い地元の雇用を守るためにも、同じ山形に根差す者が継ぎ守るべきでは。」という強い思いは、洋詩恵氏と旅館古窯の代表取締役会長である夫の佐藤信幸氏、専務取締役で実質的な経営を担う長男の佐藤太一氏の3人に共通していました。一方でこんな思いもありました。「萬国屋の規模やサービス、オーナー創業家の経営姿勢は旅館古窯と似ており、競争意識ではなく同志のような親近感を覚えていた。だからこそ自分たちが継ぐことになり戸惑いがあった。」(洋詩恵氏)。

次の世代に新たな借金を残すことにも躊躇したそうですが、太一氏は、県内で観光産業を盛り上げる企業に事業を引き継いでもらえば、相乗効果も期待できるという荘内銀行の意見も踏まえ、「同じ山形の観光に根差し、それぞれに異なる場所で独自の文化と歴史を紡いできた双方の事業が一体化することのシナジー効果は大きい。」として、承継の打診を承諾しました。

それを受けた荘内銀行は2018年に旅館古窯を承継先とする計画に合意し、旅館古窯は同年から本格的に承継に向けた準備



かみのやま温泉「日本の宿 古窯」(上市市)



300年の歴史があるあつみ温泉「萬国屋」(鶴岡市)

を進めました。洋詩恵氏は「地域の雇用は地域のポテンシャルや経済に大きな影響を及ぼすため、地域の銀行は地域の雇用を守ることを重要視している。」として、選定理由について次のように述べました。「私たちは今まで自分の旅館だけでなく、常に地域や山形全体が良くなるように尽力してきた。県内外を問わず承継先候補は少なくなかったようだが、そうした姿勢が評価されたのではないか。」。

②承継につながったそれ以前の取り組み、承継のポイント

萬国屋以前の物件取得が布石に 旅館名を変えず持株会社で受入れ

萬国屋を承継するという太一氏の決断の裏には、布石となる取り組みがありました。長年、旅館古窯が経営してきた宿泊施設は「日本の宿 古窯」1軒のみでしたが、2007年に山形市黒沢温泉の厚生年金保養所「ウェルハートピア山形くろさわ」を取得し、翌年に36室の「悠湯の郷ゆさ」を開業します。2016年にはかみのやま温泉にあるNTT保養所「かみのやま荘」を入札取得し、14室の「おやど森の音」を開業しました。

いずれもファミリーやシルバー層をメイン客層とした「日本の宿 古窯」とは異なり、30代を主なターゲットとした小規模旅館で、太一氏が牽引して展開が進められました。「2軒ともスタッフが伴わない施設のみの承継だったが、これらの経営を順調に軌道に乗せたことが、萬国屋承継の弾みになったことは確かである。」(洋詩恵氏)。小規模な施設取得による成功体験の積み重ねが、140室という大規模で歴史ある旅館の承継につながりました。

萬国屋の承継が決まった2018年はプリン専門店「山形プリン」を出店するとともに、これらの各事業体を傘下に置く形で、持株会社の株式会社古窯ホールディングスが設立されました。萬国屋を

旅館古窯で承継する選択肢もありましたが、太一氏は古窯ホールディングスの傘下に別会社として受け入れることを決めました。

その理由として太一氏は「旧萬国屋の既存の社内制度や人事評価などの仕組みを大きく変えることなく、グループ内にソフトランディングさせることができるから。」としています。古窯ホールディングスを設立することで、事業の多角化対応に加え、今後も萬国屋のようなスタッフを伴う事業承継が行われた場合、事業体の独立性を生かして受け入れやすくなるというメリットもありました。

2019年2月、荘内銀行ほか取引金融機関は債権を放棄し、株式会社古窯ホールディングスが、第二会社方式^{※1}で新設された株式会社萬国屋を傘下に加える形で、旧萬国屋の事業を承継。太一氏が代表取締役社長に就任することとなりました。

③承継時の課題と注力ポイント

ほぼ全員のスタッフを継続雇用、スタッフを 大切にしつつミッションとビジョンを浸透

古窯ホールディングスに事業承継され、新体制でスタートした萬国屋は旅館名やスタッフも変えず、リニューアルのための一時閉館もせず営業を継続したため、「県内でも、いまだに萬国屋を古窯が経営していることを知らない人は多い。」と洋詩恵氏は言います。

スタッフを伴う事業承継は初めてのケースだったため「承継にあたって最も気を使ったのがスタッフの扱い。モチベーションについては特に慎重に考えた。」と太一氏。

総支配人もそのまま継承し、退職希望者以外は全員継続して雇用し、管理職の陣容も変えていません。

「社員は内なるゲスト。社員を満足させずにお客様を満足させ

※1 第二会社方式：財務状況が悪化している中小企業の収益性のある事業を会社分割や事業譲渡により切り離し、ほかの事業者(第二会社)に承継させ、また不採算部門は旧会社に残し特別清算などを行うことにより事業の再生を図る手法

ることではない。」(洋詩恵氏)という基本精神から、承継直後に行ったのがスタッフ全員に対するヒアリングです。信幸会長が萬国屋に泊まり込んで、清掃担当者も含めた約80人のスタッフ一人一人から、不安や希望などを丁寧に聞き取りました。加えて、古くなっていた社員寮も新しく建て替えるなど、数々の「スタッフファースト」の取組を行いました。こうした取組は、経営の変化に対するスタッフの緊張や不安を和らげることに大きく役立ちました。

一方で、萬国屋の管理職にグループ内会議への積極的な参加を促したり、社内ビジョンの浸透を目的としたファンミーティングを開催するなどして、萬国屋のスタッフも古窯グループの一員として同じベクトルを向いて仕事ができる環境構築にも取り組みました。ミッションとビジョンの浸透には時間を要しますが、現在も、古窯本社の創業70周年を見据えた記念映像の制作プロジェクトを通して、言葉だけでなく感性で共有するなど、理解を深める施策を続けています。

④ 承継後の変化

互いの良い文化を補完しながら 同じグループ内で切磋琢磨し、評価が向上

萬国屋を承継して約3年が経った今、古窯グループには変化が生まれています。一つは宿泊する客層が広がったことです。日本の宿 古窯をはじめとした既存の3旅館は個人旅行者が中心のため、これまで修学旅行の受入れは行っていませんでした。一方、萬国屋は定員6名以上の広い客室が多いことから、修学旅行の依頼が入るようになり、特にコロナ禍で増えた、山形県内の小・中・高校生の修学旅行を萬国屋で受け入れるようになりました。

また、萬国屋の承継をきっかけとした古窯ホールディングスの設立により、既存事業の「山形プリン」に続いて、2020年12月には山形初の体験型グランピング施設「yamagata glam(ヤマガタグラム)」を村山市の最上川沿いに開業するなど、事業の多角化が加速しています。承継によるホールディングス化は、グループ経営を念頭にした組織運用の下地を築ききっかけにもなりました。

太一氏は「第三者承継は社風融合であり人財の継承。双方の良い文化を互いに補完しながら、共に成長していくことが大きなポイントになる。特に今回萬国屋と古窯は規模やサービスが似ている部分で社風以外にも現場でのオペレーションなど、部分部分で差があるところが互いにプラスになり、成長することができた。」としています。



シックな佇まいの「おやどの森の音」



最上川を望む、大自然に囲まれたグランピング施設「yamagata glam」



山形初のプリンの専門店「山形プリン」

COMPANY

福島県
会津若松市

株式会社 くつろぎ宿

地域内の経営難 3 旅館を承継し、一体的に再生 地道な改善を重ね個人客中心の宿へと転換し、単価が倍増



株式会社くつろぎ宿 深田智之 代表取締役社長

2005年、会津・東山温泉にある3旅館(千代滝、新滝、不動滝)が経営難となり、一体的再生を提案した事業再生のプランが、その提案を自ら実現する形で運営を引き継ぐことになりました。それが現在、株式会社くつろぎ宿が運営する「くつろぎ宿 新滝」「くつろぎ宿 千代滝」の2旅館です。承継前はいずれもツアー客主体で宿泊単価8,000円ほどでしたが、承継から18年経った今、客層は個人客が中心で宿泊単価は倍以上となり、2022年9月の「東北/じゃらんnet 売れ筋宿ランキング」51~100室で1位と3位を獲得する人気の宿となりました。3館一体再生の経緯と、その後の取り組みについて紹介します。

再生に向けた戦略

近接する3旅館を同時に承継し、一体的に運営することで、人材を相互に有効活用。閑散期に従業員自らの手で改修を行うことで、改装コストを削減。老朽化した客室の販売は取りやめ、改修して高単価となった客室の販売に注力することで、利益率を向上。

承継前後の変化

承継前

【経営状況】

3軒共に、客数の減少、客単価の低迷により、売上高が減少。いずれも新館建設に伴い多額の有利子負債を抱え、資金繰りが厳しく、単独では経営維持が困難な状況であった。

【施設規模】

客室数：64室(千代滝)
50室(新滝)
41室(不動滝)
従業員数：55名(千代滝)
23名(新滝)
23名(不動滝)

承継後

【経営状況】

売上高13億円(承継前比216%)を達成(2019年)

【施設規模】

客室数：81室(くつろぎ宿 新滝)
66室(くつろぎ宿 不動滝)
従業員数：109名(非正規35名含む)

【運営会社】

会社名：株式会社くつろぎ宿
所在地：福島県会津若松市東山町 湯本寺屋敷43
創業年：2018年9月
運営施設：・くつろぎ宿 新滝
・くつろぎ宿 千代滝
ウェブサイト：<https://www.kutsurogijuku.jp/>

HISTORY

東山温泉の旅館 3 館の一体再生に至る経緯

2005年3月	経営困難に陥った新滝・不動滝・千代滝の3旅館の実態調査を、日本政策投資銀行 (DBJ) が深田智之氏に依頼
2005年5月	深田氏が調査報告書を提出
2005年6月	DBJ が深田氏に3旅館一体の経営を依頼
2005年7月	東邦銀行などの取引金融機関が各旅館と個別に債権処理に関する交渉を行う
2005年7月～9月	東邦銀行が各旅館に対して3旅館一体の経営について説明し、関係者で合意
2005年9月	3旅館を承継する運営会社として株式会社くつろぎ宿を設立、深田氏が代表取締役社長に就任
2005年11月1日	新滝と不動滝を「くつろぎ宿新滝」、千代滝を「くつろぎ宿千代滝」として営業開始

① 事業承継の経緯

同じ地域の3旅館が債務超過で経営難に
再生支援の専門家が実態調査

株式会社くつろぎ宿の代表取締役社長を務める深田智之氏は東京出身で、不動産の有効利用を専門としており、1990年代後半から公的機関が所有するリゾートホテルなどの再生支援を行っていました。その実績を生かし、2001年11月に独立してリゾートやコンベンションなどの運営管理会社、株式会社リゾート・コンベンション企画を設立直後に、高知県の大規模年金保養基地「グリーンピア土佐横浪」の運営を受託し、2年4か月で売上げ・集客数を伸ばして経営改善に成功します。

それを機に全国から宿泊施設の事業再生の依頼が入るようになり、そのうちの1つが会津・東山温泉の新滝、不動滝、千代滝という旅館の再生に関する案件でした。3旅館はいずれも客単価の低迷による売上げの減少で、債務超過となっていました。2005年3月末、深田氏の独立以前から交流のある日本政策投資銀行 (DBJ) 社員から、これら3軒の再生に向けた実態調査の打診があり、深田氏が調査を行うことになりました。

提言した「3旅館の一体再生」を
自ら実現する形で運営に携わる

調査対象となった3旅館の名前には共通して「滝」が付きますが、3軒とも経営体は別でした。温泉街中心部を流れる川沿いに建つ50室の新滝は会津藩主松平家の元別荘で、文人に愛された歴史ある館です。新滝の隣に建つ41室の不動滝は東山温泉発祥の湯とされる良質な源泉を持ち、2館から少し離れた温泉街を見下ろす高台に建つ64室の千代滝は、最上階の露天風呂からの眺望がいいという特徴がありました。

深田氏は約2か月間の調査を経て「3軒まとめた一体再生が望ましい」という報告書を提出したところ、再びDBJから連絡があり、提案どおり3軒の一体再生を進めたいので、深田氏に社

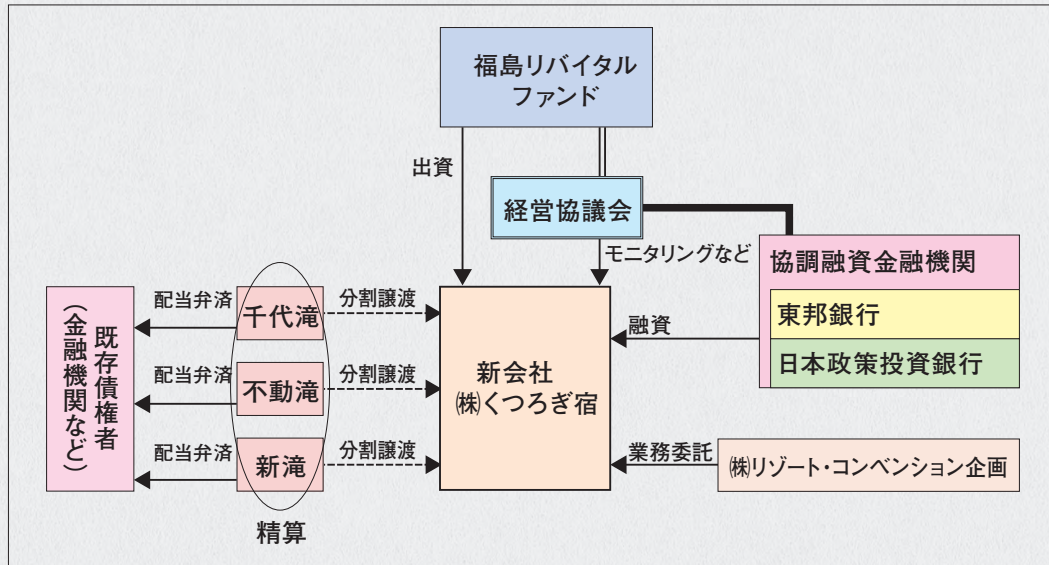


出典:くつろぎ宿
「くつろぎ宿 新滝」と「くつろぎ宿 千代滝」の距離は約240m、徒歩3分ほど。宿泊客は両館で湯めぐりが楽しめる



「くつろぎ宿 新滝」のロビーに飾られた大正時代の新滝の写真

【図1】3旅館一体再生スキーム図



出所：日本政策投資銀行の資料を参考に観光庁作成

長として運営に携わってほしいという依頼がありました。

依頼を承諾した深田氏は、福島の地域金融機関である東邦銀行とファンド会社のリサ・パートナーズが組成した企業再生支援ファンド(福島リバイタルファンド【図1】)の出資により設立した新会社、くつろぎ宿の社長として、2005年11月から運営にあたることになりました。調査終了からここまで約半年というスピーディーな展開でした。

3旅館の取引金融機関は債権をほぼ放棄する形となりましたが、食材や酒など取引業者に対する債務はくつろぎ宿が継承しました。「事業を承継して数か月はまともな営業活動ができず、仕入業者を1軒1軒回り、返済計画を提示するのが仕事だった。」と深田氏は当時を振り返ります。

② 承継の決め手と一体運営のメリット 承継直後の取り組み

決め手は各館の良質な人材

閑散期を利用し、自分たちで少しずつ改装

3館一体の再生を提案し、自ら承継を決断した「一番の決め手は人材」と深田氏はいいます。「千代滝は接客の評価が高く、しっかりした女将といい調理人がいた。不動滝はオーナー含め清潔好きで清掃の仕組みができていた。新滝は若い2代目が育ちつつあり早朝から深夜まで一生懸命働く仲居が何人かいた。互いにいい部分を取り入れ、軸足を置く館を決めて稼働に合わせ柔軟に人を移動させれば、うまくいく可能性があると考えた。」

「駄目なものを三つ掛け合わせたらもっと駄目になる。」と皮肉を言う人もいたそうですが、「調査で各館にいい人材がいることがわかったので、一体化することはメリットが大きいと考え、『も

し自分が経営するなら3館一体でやる』と報告書にも書いた。」。深田氏は、その判断は間違いではなかったと振り返ります。

承継後は、不動滝を新滝の別館と位置付けた「くつろぎ宿新滝」と「くつろぎ宿千代滝」の2館で再スタートしました。改装のための閉館はせず、承継前の予約をそのまま引き継いだため、表面上の変化はほとんどなく、スタッフも全員、承継前と同じ給与水準で継続雇用する方針でした。しかし、東京から来た当時40歳の「よそ者」の深田氏に反発する者も少なくなく、3館合わせて120名ほどいたスタッフの15%が承継直後に辞めました。

11月の事業承継後、すぐ閑散期の冬が来ました。全館ともインフラの劣化や古びた内装など課題が山積みだったので、人手が余るこの時期に深田氏がスタッフに呼び掛けたのが、客室やパブリックスペースの改装です。「私が建築学科を出ていることもあり、『配管工事など専門業者でないとできないこと以外は、材料も買ってきて全部自分たちでやろう』とみんなを集めたらびっくりされた。」

「自分の仕事以外にそんなことをするのは嫌だ。」と辞めるスタッフも少なくなく、承継から1年までで約3分の1のスタッフが去りましたが、深田氏にとっては想定内で「必要な人材が残った」とポジティブに捉え、販売客室数を絞ることにしました。

「3旅館で約180室あった客室のうち古い部屋は売らず、半分ほどのいい部屋だけを売ることにした。少人数で単価の高い部屋に注力することで、売上げは減っても利益率は上がり、宿の評価の向上にもつながった。」と言います。

残ったスタッフも、最初は「なんで自分がこんな作業を」と言いつつ改装を行っていましたが、調理スタッフはペンキ塗りや細かい作業が得意だったり、自分も知らなかった才能を発揮する場面が出てきました。少しずつ作業が上達するとモチベーションも上がり、自分が改装を手がけたエリアを大事にすることが、旅館全体に対する愛着へとつながっていきました。



客室改装を行っているのは清掃担当のスタッフ。慣れた手つきでクロスを裁断

③承継後の客単価や客層などの変化

改善を重ねた結果として、 客単価とスタッフの給与がアップする好循環に

「最初の2、3年は大変だったが、その後はスタッフも意見を言うようになり、スムーズに意思疎通ができるようになった。今はフラットに意見交換できている。」と深田氏は語ります。

その後も手が空いた時期にスタッフ自ら改修を行うのが当たり前になり、「くつろぎ宿 千代滝」の喫茶エリアを会津の地酒を集めたバーにしたり「くつろぎ宿 新滝」に露天風呂を新設したりといった作業をこまめに進めていきました。コロナ禍でできた時間を活用して両館のライブラリーラウンジをリニューアルしており、今では独学で学んでCAD設計ソフトを使えるスタッフもいるそうです。

サービスについても従業員と議論しながら改善を進めました。刺身の代わりに会津名物の馬刺しを出すなど、郷土料理を中心としたメニューに変え、料理に使う素材も地元の野菜が大幅に増えました。

ハードやサービスの地道な改善の一方で、集客方法も変化しました。承継前は3館とも1泊2食の平均客単価は8,000円ほどで、メディア募集を中心としたバスツアーの利用が多かったのですが、事業承継後に注力したのがインターネット予約です。

当初は道路の広さから、バスが入りやすい「くつろぎ宿 千代滝」を団体向け、バスが入りにくい「くつろぎ宿 新滝」は個人向けとターゲットを分けていましたが、ハードを改良しサービスの質が上がるにつれて自然と単価が上がり、2館ともに個人客の比率が増えていきました。現在は2館合わせて8割がインターネットによる個人予約、残りは団体1割と旅行会社を送客する個人客1割となっています。

「今は2食付きの平均単価が両館とも1名あたり1万8,000円ぐらい。承継前と比べて単価は倍近くなり、人泊数がそこまで増えたわけではないが売上げは2.2～2.3倍に増えた。」。スタッフの給与も少しずつ上がり、今は「東山温泉ではトップレベル」と深田氏は自負します。

何か特別なきっかけで急に変化が起きたわけではなく、地道に改善を重ねるにつれて旅館の質が上がり、それに合わせて客層が変化して少しずつ単価も上がり、結果として給与も上がるという好循環が生まれていったと言えます。

④承継から現在までの取り組み

私財を投じて周辺の廃屋を撤去し、 温泉地の景観向上に貢献

2館の運営が軌道に乗って来たのと並行し、くつろぎ宿が取り組んできたのが周辺地域の廃屋撤去です。2013年に「くつろぎ宿 新滝」敷地内にあったオーナー別荘の廃屋を撤去したのを皮切りに、これまでに5軒の廃屋を撤去しました。

2018年に撤去を行ったのが、川を隔てて「くつろぎ宿 新滝」の向かいに建っていた3階建ての木造旅館です。明治時代の創業から増築を重ね、2013年に休業してから放置されて建物の破損が進む状態が続いていました。

「日々、目の前で崩れていくのが見えるので、お客様アンケートでも『こんな景色を見に来たんじゃない』など連日のようにクレームが寄せられた。中にはフロントで怒鳴り散らすお客様もいた。」(深田氏)。

そこで会津若松市の市役所と連携し、市役所が所有者と交渉して廃屋と土地を市に寄付する形となり、くつろぎ宿は寄付された廃屋の解体撤去費用を供出しました。跡地は、周囲に植樹を行い緑化した駐車場となり、東山温泉観光協会が管理することになりました。この案件も含め、くつろぎ宿が廃屋の撤去に費やした費用は、ホテル1軒(RC造)、旅館2軒(RC造・木造)、民家2軒(木造)の5軒合計で、約1億2,000万円に上ります。

「どんなに一つの旅館がサービスや改装を頑張っても、目の前に廃屋があれば台無しになってしまう。地域のためになることがうちの旅館の営業にプラスになり、お客様満足度も上がる。」。くつろぎ宿が自らの営業に直接関係ない廃屋撤去を行う理由を、深田氏はこう語ります。

当然、こうしたことができるのも「自分たちの営業で利益が出せているから。」(深田氏)。その上で、まちなみの景観向上のために自分たちも協力したいという思いがあるからこそ取組と言えます。



2022年7月に改装した「くつろぎ宿 千代滝」のライブラリーラウンジ。設計やデザインも、外注せずにスタッフだけで作り上げた

静岡県
静岡市

COMPANY

株式会社 中島屋ホテルズ

歴史を踏まえ、時代に合わせた人材エンパワーメント
経営哲学や労務管理に生きる異業種の経験

左から会長の鈴木洋一郎氏(4代目)、社長の鈴木健太郎氏(5代目)、
健太郎氏の従兄弟の鈴木英一郎氏(経営企画部次長)



上/中島屋グランドホテル(静岡市)



下/焼津四川飯店&ガーデンズ(焼津市)

創業100年以上の歴史を持ち、静岡県内のホテル3軒を核に、レストランや海外のサービスアパートメントなど多角化経営を行う中島屋ホテルズ。5代目社長にあたる鈴木健太郎氏は総合メーカーの京セラなど2社の勤務を経て2017年に入社し、2021年8月に39歳で社長に就任しました。父である先代社長も宿泊業と異なる広告業界を経験。社長2代にわたる異業種の経験は、同社の経営にも活かされています。

本事例における親族承継のポイント

POINT
1

経営者の異業種での経験が事業に対する客観的な視点を養い、事業の発展に寄与

POINT
2

製造業の考え方をベースに、売上げの指標として「人時売上高」(売上げ÷従業員の総労働時間)を採用

POINT
3

従業員が経営課題を自分ごととして考えることを目的に、部署・年齢横断で社内課題に取り組む「N-1グランプリ」を開催

DATA /

- ウェブサイト:
<https://www.sn-hotels.com/>
- 所在地: 静岡県静岡市葵区紺屋町3-10
- 創業年: 1916年5月
- 取締役会長: 鈴木 洋一郎
代表取締役社長: 鈴木 健太郎
- 従業員数: 182名
- 宿泊事業(3軒):
 - ・静岡県静岡市「中島屋グランドホテル」(93室)
 - ・静岡県静岡市「ガーデンホテル静岡」(113室)
 - ・静岡県焼津市「焼津グランドホテル」(145室)
- レストラン事業(2軒):
 - ・静岡県焼津市「焼津四川飯店&ガーデンズ」
 - ・静岡県藤枝市「藤枝四川飯店&ガーデンズ」
- その他事業
 - ・駐車場運営
 - ・ニューヨークサービスアパートメント

HISTORY

鈴木健太郎代表取締役社長の略歴

2006年	慶應義塾大学卒・京セラ株式会社に入社
2011年	株式会社村上開明堂に入社
2013年	Murakami Manufacturing U.S.A. に出向
2017年	株式会社中島屋ホテルズに入社
2018年	取締役経営企画本部長に就任
2021年	代表取締役社長に就任

①中島屋ホテルズの歴史

1軒の商人宿から地域密着の
ホテル・レストランチェーンへと多角化

中島屋ホテルズの創業は1916年、商人宿の旅館中島屋を初代の鈴木寛司氏が引き継ぎ静岡駅の近くに新築移転したのが始まりです。全国の商人宿を視察し、当時は珍しい木造3階建てに6～8畳の「シングルルーム」を作って各部屋に鍵をつけるなどニーズに合った設備やサービスで繁盛し、1947年には別館・美松が開業しました。

1949年に株式会社化し、1969年には海越しに富士山を望む静岡県焼津市の高台に6階建ての焼津グランドホテルをオープン。1971年には別館・美松を静岡グリーンホテルに、1973年に旅館中島屋を静岡グランドホテル中島屋(現:中島屋グランドホテル)に建て替え、旅館業からホテル業へと転身します。1990年代からは静岡県内に2軒のレストランを開業し、2011年からはニューヨークでサービスアパートメント経営を始めるなど、経営の多角化を図っています。

②事業承継の背景・経緯

「後を継げ」とは誰も言わず
自由に就職先を選択後、家業を承継

中島屋ホテルズの2、3代目社長は鈴木家のお嬢さんが務めました。4代目の洋一郎氏から直系長男が社長を継ぐ形となりました。洋一郎氏は大学卒業後に博報堂での勤務を経て、1974年に中島屋ホテルズに入社。1992年から社長を28年間務め、現在は取締役会長となっています。

洋一郎氏の長男である健太郎氏は、大学時代の交換留学を機に海外との交流に興味を持ち、海外に日本の技術売り込むメーカーへの就職を目指しました。2006年に入社した京セラではレアメタルの資材調達を担当し、世界各国に出張する日々を経て2011年に自動車用バックミラーを製造する静岡県の村上開明堂に転職。アメリカ駐在中のあるとき、電話越しの洋一郎



昭和4年創業当時の中島屋旅館

氏の声に「年を取ったな」と感じたことをきっかけに、帰国して2017年に中島屋ホテルズに入社しました。

「将来、家業に役立つという意識があったわけではなく、そのときの興味に従っただけ」。宿泊業に関係ない業界を就職先に選んだ理由について二人はそう口を揃えます。洋一郎氏は健太郎氏に「後を継げと言ったこともなければ、自分が親から言われたこともない。」とのこと。健太郎氏が京セラを志望した理由の一つが、稲盛和夫氏の経営哲学への共鳴でした。「稲盛哲学の基礎である稲盛会計学について、働きながら実践を学べた。」と言います。会計を経営の羅針盤と位置付ける稲盛会計学は、手元資金を増やす「キャッシュベース経営」、会社の現況が末端の社員まで見える「ガラス張りの経営」など7原則を掲げています。健太郎氏は「非常に日本人らしい考え方で、地域での事業展開



従業員が働きやすい環境に、トップダウンからボトムアップへ

に親和性が高く、現在の経営にも生きている。」と言います。

「京セラフィロソフィーのベースは『心をベースとした経営』と教えられました。いちサラリーマンとして働いていた時期は正直ピンときませんでした。家業を継ぎ、社長として会社の舵取りをする立場となって、地域社会・お客様・お取引先様・従業員そして家族に支えられて商売をしているのだと痛感しました。そして、コロナ禍において誰も経験したことのない混沌とした世界で多くの経営判断を迫られますが、その判断のベースとなるのがやはり人として何が正しいかという『心をベースとした経営』でした。自分自身『良い人』や聖者のような扱いは、冗談でもされたことはありません。しかし、自分なりに人格を磨く努力はしているつもりです。

私たちは地域社会の皆様を支えられて今があります。現代の都会と異なり、私たちの地域は人と人のつながりが強く、それが長年脈々と受け継がれています。また、奇をてらったり、流行りを追いかけても評価されません。お客様も、お取引先様も、そして働く従業員も日本的価値観を持った真面目な方が本当に多いです。京セラフィロソフィーはどの項目も真面目というか愚直というか、日本的価値観が根底にあります。米国で働いたことがあります。アメリカ人はこの価値観の半分も共感できないでしょう。社会人一年目から京セラフィロソフィーに出会えたことが、これからも経営者人生を支えてくれるものと確信しています。」（健太郎氏）。

③ 異業種を経たことによる経営への影響

マーケティングや労務管理などに生きる異業種での経験

親子2代にわたる異業種での勤務経験は、その後の同社の経営にも生かされています。広告代理店に勤務した洋一郎氏は1980年代、アメリカでマーケティング学を教えていた教授を本部長に招聘しました。

「宿泊業界が戦略もなく設備投資を競い合う時代の中で、競合他社と差別化を図る『ポジショニング』という概念をいち早く学ぶことができた。」（洋一郎氏）。客観的な視点で市場を見ることが、バブル期の宿泊施設間の不毛な設備投資の競争に踊らされず、手の届く範囲で設備投資を行う判断に役立ったと言います。

健太郎氏が注力するのが、自身も勤務したメーカーなどの一般企業に近い形での労働条件の向上です。新卒採用を重視した洋一郎氏の方針を受け継ぎ、2022年度も30人の新卒者を採用したほか、タイムカードをコロナ禍で導入して労働時間を可視化し、お客様のチェックアウトから次のお客様のチェックインまでの間、昼間に休憩する「中抜け」は、最長約2時間までに短縮するなど、労働条件の向上も図っています。「ホテル業で働く人たちもサラリーマンであり、働く側の線の引き方も変わってきている。いい人材に来てもらうため、企業としての労働条件を少しでも良くしたい。」（健太郎氏）。

また、健太郎氏がこれとセットで必要な考え方と語るのが、生産性です。健太郎氏は、「労働条件の引上げだけでなく、世間で

低いと言われる宿泊飲食業の生産性を上げるため、製造業の考え方をベースにして取り組んでいる。」と語ります。

「これまでは売上げ至上主義で、売上げを追ってあとから増員してきたため、収益を見た人員計画とは言えませんでした。アメリカのバックミラー工場で経理をしていた際は、生産性を計る指標を絞り込み、1時間当たり何個作る(Piece Per Man-Hour)で表していました。現場に近いリーダーたちにも分かるくらいシンプルなものですが、収益(売上げ・コスト)が良い塩梅に表現されているので、現場から経営者まで同じ視点で経営のことが見られるメリットがあります。京セラも時間当たり採算制度で同様の考え方ですが、より緻密です。

従来は、当社にこの考え方はありませんでした。売上げと人手が唯一の見える数字であり、それをつなぐものはなかったのです。売上げが増えてくると、単純に人手が足りないという発想になるのですが、宿泊飲食業は繁閑の差が激しいため閑散日には人が余ってしまいます。それでも1年間で利益が出ればそれでよしとしてきましたが、これからはそうはいきません。そこで、売上げを従業員が働いた総時間で割った『人時売上(にんじうりあげ)』を指標としました。初めは誰もピンときていませんでしたが、コロナ禍で毎月赤字だったことでようやく『これではマズイ』とってくれる幹部が出てきました。そのような中、1日の一人一人の動きを見える化した『ワーク・スケジュール』が生まれました。

大体の働き方はシフト上決まっていますが、全体最適とは程遠い状態でした。ある時間帯にレストランは人不足の一方で宴会は手余りという状態があっても、ホテルを天空から眺めるシステムも習慣もないため無駄が放置されていました。ワーク・スケジュールによって、館内にいる人材を最適化すべく、隙間や穴のない人材コントロールを時間単位で行うことができるようになりました。時間をインプットして、売上げのアウトプットを生み出すという商売として当たり前の形の基礎ができつつあります。現在取り組んでいるのが、未来予測しながら狙った人時売上をつくるということです。結果論ではなく、この状態にしたい・すべきというところから逆算して計画・実行していくという考え方です。定着にはあと2年くらいかかります。」(健太郎氏)。

④ 親族承継のメリット

先代が築いた「稼げる土台」を生かし、 トップダウンからボトムアップへ

「先代がこうだったから自分はこう変える、といった短絡的な視点ではなく、これまでの自社の歴史の繋がりの延長で物事を見られること。」。健太郎氏は親族承継のメリットを、このように語ります。高度成長を背景に事業拡大に注力した3代目に対し、洋一郎氏は過大な借金をせず採算の取れない施設は閉めるなど堅実に事業を展開し、内部留保を重視した経営体制をトップダウンで作りました。

バトンを受け継いだ健太郎氏が課題と考えていたのが「外部環境も変化し、ハードで勝負する時代ではない。ソフト面の差別化が不可欠である。」ということでした。対策を検討する最中にコロナ禍となり、これまでのやり方を続けるだけでは価値を生み出せない状態になりましたが、これを逆にチャンスと捉えました。

「安定して2年程度は最低限の出血で抑えられる土台を先代が作ってくれた。それを生かして今やるべきは、目先の赤字減らしてではなく組織改革」。社員には顧客のニーズなどについて自ら考える力が不足しているという考えから、社員の個性を経営に参画させようという趣旨で始めたのが「N-1グランプリ」という企画です。

部署や年齢の枠を超えてチームで社内課題に取り組み、成果を競い合うというもので、2021年から始めて3回開催されました。最初はお祭りが強かったのが、回を重ねるごとに経営課題を「自分ごと」として解決策を考える形へと進化しています。

「目の前にいる人の能力が今、20しか使われていないとしたら、それが40になるだけでかなりのリソースになる。」として、健太郎氏は地道なエンパワーメントとチームワーク作りに、大きく力を注いでいます。



第1回N-1グランプリの様子

新潟県
新発田市

COMPANY

株式会社 ホテル摩周

宴会場のレストランへの改修をきっかけに、労務環境が改善
従業員のモチベーション向上が顧客満足度向上につながる



新潟県を代表する温泉の一つ、月岡温泉の旅館「月岡温泉 摩周」は創業以来、隣接する新潟市を含む近隣の地元団体客が主なターゲットでしたが、2010年代半ばから経営方針を大きく転換し、ターゲットを個人客に絞り込みました。個人客向けに館内の大規模改装を段階的に行うとともにサービスを根本から見直すことで、商圈は首都圏に広がり、客単価の上昇に合わせて旅館としての評価も高まりました。ターゲットの転換はスタッフの働き方にも影響を与えました。残業時間の削減、中抜けやたすき掛け勤務の廃止、スタッフのモチベーションアップにもつながり、コロナ禍以後はITツールを活用した生産性向上が促進されています。個人客向けの宿への転換とともに進められてきた生産性向上・労務環境改善の取組を紹介します。

本事例における生産性向上・労務環境改善のポイント

POINT
1

ターゲットを団体客から個人客へ変更し、宴会・客室サービスを廃止。営業時間固定のレストランを核とした営業へ変更することで、労務環境を改善。

POINT
2

ユニフォーム刷新、中抜け勤務の廃止、リーダー中心の現場によるシフト作成などにより、スタッフのモチベーションが向上。

POINT
3

コロナ禍以後のITツールの導入がスタッフ間の迅速な情報共有とフロント業務の省力化を実現し、生産性と顧客満足度の向上を両立。

DATA /

- ウェブサイト:
<http://www.masyuu.co.jp/>
- 所在地:新潟県新発田市月岡温泉654-1
- 旅館創業年:1968年3月
- 代表取締役社長:石塚正行
- 従業員数:46名(非正規15名含む)
- 宿泊事業(1軒):
新潟県新発田市「月岡温泉摩周」
(38室)

HISTORY

月岡温泉 摩周の生産性向上・労務改善の取組経緯

2014年	石塚氏が代表取締役社長に就任し、個人客へのシフトを開始。大浴場を集客の目玉として改修
2016年	客室改修と併せて1つ目のレストラン「月 terrace えん」を新設し、中抜け勤務を廃止。ネット販売へのシフトを開始
2018年	宴会を全面廃止し、ターゲットを個人客に完全シフト。2つ目の個室レストラン「雪 terrace あかり」を新設。部屋食や女将制度の廃止など、オペレーションを抜本的に改革
2020年	接客スタッフの情報共有ツールとしてビジネスチャットアプリ「Slack」を導入
2021年	「在宅チェックイン ^{*1} 」「どこでも一括精算 ^{*2} 」システムを導入

※1 在宅チェックイン：宿泊客が来館前にチェックイン手続きを自分のスマホやパソコンで行えるシステム

※2 どこでも一括精算：チェックアウト時の利用料金の精算を館内のどこにいても行えるシステム

①ターゲット客層の変更

ターゲットを地元団体から個人へ

新潟市の約20キロ東に位置する新発田市の月岡温泉は、高度経済成長期から長らく宴会歓楽型の温泉地として栄え、旅館を利用するのは大半が新潟市を含む半径30キロ圏内の団体客でした。新潟から北海道に入植のために渡った夫妻が帰郷し、開拓地のそばにあった摩周湖にちなんだ名をつけて1968年に開業した「月岡温泉 摩周」も、そうした旅館の一つでした。

月岡温泉では、バブル崩壊後も職場旅行をはじめとした団体旅行の需要が旺盛で、入込客数は1998年に約78万人とピークを迎えます。5室の客室から始まった「月岡温泉 摩周」も10～30人の団体を中心客層として増改築を重ね、客室45室・宴会場10か所を備える中規模旅館に成長していました。

当時の月岡温泉では、宴会で提供する酒や芸妓・コンパニオンの手配料などの付帯利益が大きかったため、各旅館とも安売りによる客数の増加を競う状態でした。団体の募集型ツアーなども受注していましたが、旅館側に価格決定権がないことがジレンマで、創業者の長男で当時専務取締役だった石塚正行氏は、この頃から「同じ地域で同じ市場を奪い合う今の状態は先がない。何か新しい展開を考えなければ」という危機感を覚えていました。

団体客をターゲットの中心とした経営は、スタッフにも負担をかけていました。「宿泊付き宴会に加えて日帰り宴会も多く、宴会は週末に集中するので繁忙の波が大きく、終了時間も不明確。残業が多い割に給与への還元が不十分だった」（石塚氏）。「月岡温泉 摩周」では高卒の新卒採用を毎年行っていましたが、労務環境の悪さと給与水準の低さから離職率が高く、安定した人材確保には改善が急務でした。

「人数を追うのはやめ、売りたい価格を自分たちが決められ、忙しさを平準化できるマーケットを作りたい。」（石塚氏）。そう考えた石塚氏は代表取締役社長に就任した2014年、ターゲッ

トを個人客に転換することを決断します。2014年の大浴場の改修を皮切りに、2018年までに約5年間をかけて、通常客室を半露天風呂付き客室へ転換、宴会場などをレストランへ転換するなどの取組を進め、館内を個人客向けに段階的に改装していくとともに、サービスの取捨選択を進めていきました。

②選択と集中によるサービス見直しと意識改革

労務環境の改善につながったレストラン新設

本格的に個人客向けの宿へと舵を切るターニングポイントとなったのが、2016年にコンベンションホールと小宴会場を改装して新設したレストラン「月 terrace えん」の運営です。ゆったりとしたモダンの空間で、オープンキッチンを備えているこのレストランでは、調理スタッフが宿泊客の目の前で調理を行います。部屋食よりはるかに接客スタッフの移動距離が短くなるため、作りたての料理を提供できるだけでなく、宿泊客とのコミュニケーションも丁寧に行えるというメリットがありました。

「このときはまだ個人客に加えて団体客も少し受け入れたいという欲があり、レストランと同じフロアの180畳の大宴会場で宴会を行っていた。」（石塚氏）。しかし、両者の客層や雰囲気はまったく異なりました。

少人数で静かに食事を楽しむ個人客のすぐ近くで、コンパニオンや芸妓が入った賑やかな宴会が行われ、物珍しそうにレストランをのぞきに来る酔客もいました。「このままでは個人客を失う」と感じた石塚氏は、2018年に180畳の大宴会場を個室レストラン「雪 terrace あかり」に改装するとともに、宴会場は全て閉鎖し、今後は宴会客を取らないことを決断しました。

これら2つのレストランの新設は、労務環境の改善にも大きな影響を与えました。レストラン営業では営業時間が決まっており、時間延長や急な予約も入らなくなったため、スタッフの残業が基本的になくなり、中抜け勤務を廃止して朝晩の完全シフト制

に移行することができました。「レストランを作る前は、正直そこまで考えていなかったが、結果的にスタッフが働きやすい環境を作るきっかけになった。」と石塚氏は語ります。

宴会が中心だった時期は、勤務の割り振りを経営陣が行っていましたが、急な予約や人数変更などで休日の振り替えを依頼することも多く、スタッフにはプライベートの予定を立てにくいという不満がありました。2016年からは、勤続年数が高い接客スタッフの2名がリーダーとなり、自分たちでルールを決め、話し合っでシフトを組み、それぞれの休みを決める形に変更しました。「お互いに情報を共有して組んだシフトのため納得感が高く、休みが確定しているとモチベーションも全然違う。」(石塚氏)。

接客スタッフの装いも、それまでの着物から動きやすく機能的なユニフォームへと変更しました。デザインはスタッフの意見を取り入れて決定し、数種類から好きなものを選べるようにして、好評を博しました。石塚氏は2016年当時をこう振り返ります。

「完成したばかりのレストランにスタッフを案内すると歓声が上がリ、この空間で新しいユニフォームを着て働くことへの期待感が伝わってきた。お客様に喜んでいただくには、まず働く人たちがワクワクする環境を作ることが大切だと実感した。」。

客室サービスの見直しとフロントの省力化

レストランの新設に合わせて、客室サービスの見直しも進められました。2018年に行われたオペレーションの根本的な見直しにより、客室でのお茶出しや部屋食が完全に廃止され、2020年には全室にベッドが導入されたため、基本的に布団敷きが不要となりました。接客スタッフは客室関連のサービスを行わず、レストランサービスに専念する形になり、業務が効率化されました。

また、夜勤のフロントは電話予約を待つことが主な仕事で、以前は2、3人が待機していましたが、電話予約の受付時間帯を10時半から18時まで短縮し、受付時間外は自動応答で対応するようにしました。これに伴い、現在フロントは1名に縮小され、午後から翌日午前まで勤務するたすき掛け勤務も廃止されました。

最も時間をかけた調理部門の意識改革

接客部門だけでなく、調理部門でもターゲット変更に伴う改革が進められました。多くの品数を限られた時間で提供することが求められる宴会料理から個人客向けの料理にシフトするため、2014年に館内改装を始める以前から石塚氏は調理スタッフに依頼し、日々提供する宴会料理とは別に、個人客を対象とした料理の試作をスタートしました。「聖域である調理部門も、皆が関わって一つの旅館を作り上げているという考え方にしたいと思った。素材選びから原価計算まで任せ、培ってきた技術や知識を最大限発揮して、まず料理を作ることを楽しんでもらうことから始めた。」(石塚氏)。料理人の名前を入れた品書きを添えるなど、



左／コンベンションホールと小宴会場を改装したレストラン「月terrace えん」
右／大宴会場と個室レストランを改装した「雪terrace あかり」



左／中抜け勤務廃止で完全シフト制に移行(バックヤードでのタスク管理表)
右／スタッフの制服も機能的に



レストランでは地のものを調理

楽しさの中からやる気を引き出し、時間をかけて個人客向けの料理開発を進めていきました。

今は、新潟のブランド牛「にいがた和牛」や日本海で獲れたノドグロなど、調理スタッフが厳選した地元素材がオープンキッチンで調理されています。「お客様の反応をダイレクトに見られることが調理人のやりがいにつながり、いい効果を生んでいる。」と石塚氏は確かな手応えを感じています。

商圏拡大と単価上昇による 給与上昇・離職率低下

約5年間をかけた改装を経て、現在の「月岡温泉 摩周」の客室数は最大時の45室から38室に、最大収容人数は250名から100名にサイズダウンしました。1グループは6名までに制限し、客室は最大で4名収容となっています。

営業面では2016年から徐々にインターネット販売を強化し、自社サイトを通じた直販の比重を高めていきました。現在の販売チャネルはOTA※3と自社サイトが主で、2021年度の予約内

※3 OTA: インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。Online Travel Agentの頭文字の略

訳はじゃらんが45%、楽天トラベルが25%、自社サイトが24%、電話予約が6%となっています。

販売チャネルをネット販売にシフトした結果、「月岡温泉 摩周」の商圏は半径30キロから首都圏を中心とした関東全域へと広がりました。コロナ禍以前は県外と県内比率はほぼ半々で、関東方面が全体の約4割を占めました。現在の客層はリタイアしたシルバー世代のカップルや女性同士などを中心に2名利用が圧倒的に多く、コロナ禍では1人客も増加しています。宴会中心だったときに比べて平日の宿泊が増え、週間の繁閑差が縮小したことにより、休日の取りやすさや忙しい時間帯の平準化につながり、新卒採用者の3年間の離職率は40%から20%未満に改善されました。

客室価格は2014年から今まで9回値上げしています。平均宿泊単価は2018年度に1名あたり1万7,810円、2021年度には2万3,856円と、1万円以下だった宴会主体の時代に比べて2倍以上となりました。比例して従業員の給料もベースアップし、ボーナスも必ず出せるようになりました。

③ コロナ禍の新たな取り組み

ITツールの導入により生産性と顧客満足度の向上を両立

2020年から始まったコロナ禍の中、「月岡温泉 摩周」では更に新たな取組が進んでおり、情報共有の方法も変化しています。以前は月に1度、全スタッフを集めた報告会で、現場で発生する様々な疑問や改善提案が共有されていましたが、感染防止のために現在は開催を停止しています。売上げや利益などの経営データは経営陣から各部門トップに共有され、部門トップから各スタッフに伝える形をとっています。また、スタッフからの意見や改善提案の声は主に石塚氏の妻恵子さんが聞き取っています。2018年のオペレーション見直しで女将制度が廃止されたため、恵子

さんは現在給与計算などの裏方に徹していますが、スタッフからは今も親しみを込めて女将と呼ばれており、様々な意見が集まってきます。

「寄せられた意見は経営陣で共有し、できるだけ早く対処を決定して行動に移せるものはどんどん移すようにしている。スタッフのモチベーションを担保するには信頼関係が重要。『せっかく提案したのに、どうなっているのかわからない』ということがないよう、心掛けている。」(石塚氏)。

接客現場を中心としたリアルタイムのコミュニケーションには、2020年からビジネスチャットアプリ「Slack」が活用されています。「最初はLINEを使おうと思ったが、自分のスマホに仕事のLINEを入れたくないという声が多かった。Slackは自分のスマホにアプリを入れればすぐ使える。スタッフの平均年齢が26歳と若く、接客スタッフは特に若い世代が中心なのでこうしたツールと親和性が高く、役立っている。」(石塚氏)。スマホを持っていなかったり、スマホは持っているが使いこなせないのがアプリを入れたくないというスタッフも約3割いますが、ほとんどがバックヤード担当のため現場では使う必要がなく、重要事項は経営陣から口頭や書面で伝える形でサポートしています。

2021年には、宿泊客が来館前にチェックイン手続きを自分のスマホやパソコンで行える「在宅チェックイン」、チェックアウト時の利用料金の精算を館内のどこにいても行える「どこでも一括精算」という2つのシステムが新たに導入されました。

「宿泊者の住所確認や館内案内、希望の食事時間伺いなどチェックイン作業の9割は来館前に済ませることが可能。インターネットを通じてこれらの情報を事前共有することで接触時間が短縮されて感染リスクを軽減し、お客様は早く客室に入ることができ、フロントスタッフの業務も軽減される。」(石塚氏)。これらのサービスは、宿泊客からも好評を得ています。

宿泊客の声がスタッフのやりがいに

今では、「月岡温泉 摩周」はじゃらんで4.8、楽天で4.71と高評価を獲得する人気旅館となり(2022年9月5日現在)、「2020年じゃらんnet売れた宿ランキング関東甲信越11～50室」で1位、「楽天トラベルアワード2020」でシルバーアワードを受賞しました。

「ミシュランガイド新潟2020特別版」では、宿泊施設5軒のみに与えられた4パビリオンを獲得しており、スタッフにとっても大きな励みになっています。慣習となっていたサービスを見直して、業務を効率化した分、宿泊客と丁寧にコミュニケーションを取れる時間が増えたことが、こうした評価につながっていると言えます。

個人客向け旅館への転換の経緯を振り返り、石塚氏はこう語ります。「1人1人のお客様に向き合い、しっかりと心を置いて接するサービスを行う旅館になることが、我々の目指していたこと。お客様に接する中でいろいろな声を直接いただくことが、給与だけではスタッフのやりがいにつながっていると思います。」。



左/スタッフ同士のコミュニケーションにはSlackを使用
右/スマートフォンでQRコードを読み込むスマートチェックイン

COMPANY

石川県
加賀市

有限会社 吉花

コロナ禍を機に、接客サービスの「選択と集中」と労務管理を徹底
家族経営の役割分担を見直し、旅館のあり方そのものを変革



石川県の古都・金沢の南に位置する山中温泉の老舗旅館「お花見久兵衛」を運営する有限会社吉花は、2004年に資金繰りの悪化で倒産の危機に陥りましたが、4代目代表取締役社長の吉本龍平氏の主導により、団体客から個人客へターゲットを転換することで経営を立て直しました。2010年からは業務効率化と労務環境の改善に取り組み、2020年以降はコロナ禍を契機として、旅館のあり方そのものを見直しに取り組んでいます。ターゲットを転換し接客サービスの取捨選択と労務環境の改善により、事業の再構築を進める有限会社吉花の取組を紹介します。

本事例における生産性向上・労務環境改善のポイント

POINT
1

連続休暇制度と連続休館日の導入で従業員が休みを取りやすい環境を構築

POINT
2

ターゲットにとって不要と思われる接客サービスを廃止し、業務を効率化

POINT
3

経営者が全てを背負うのではなく、家族経営で適性に
応じて役割を分担

DATA /

- ウェブサイト:
<https://www.ohanami-kyubei.jp/>
- 所在地:石川県加賀市山中温泉
下谷町二138-1
- 旅館創業年:1958年
- 代表取締役社長:吉本龍平
- 従業員数:50名(非正規25名含む)
- 旅館事業(1軒):
石川県加賀市「山中温泉 お花見久兵衛」(48室)

HISTORY

有限会社吉花の生産性向上・労務環境改善の取組経緯

2004年	現・代表取締役社長の吉本龍平氏が人材派遣会社勤務を経て有限会社吉花に入社
2005年	吉本氏が専務取締役に就任。団体客から個人客へのシフトを開始
2010年	個人客へのシフトをおおむね完了。PMS導入に伴い手書き台帳を完全廃止
2012年	吉本氏が代表取締役社長に就任。新卒採用を開始
2017年	インターン制度、従業員の食費補助制度を導入
2018年	4日間の連続休暇制度、休館日を導入
2021年	会計・労務管理ソフト「freee」の導入により労務管理を厳格化。接客サービスの取捨選択を進める

① 個人客へのシフトと業務効率化

団体依存で倒産のピンチから、
個人客へのシフトで黒字化へ

金沢市近郊にある加賀温泉郷は3つの温泉地からなり、その一つである山中温泉は開湯1300年の歴史を誇る、山と渓谷に囲まれた自然豊かな温泉地です。明治時代、この地に創業した旅館「お花見久兵衛」は、昭和初期の火災で一度消失しましたが、その後、1958年にこの旅館を経営する有限会社吉花が設立されました。

現在同社の4代目として、代表取締役社長を務める吉本龍平氏は、2003年に大学を卒業して東京の人材派遣会社に入社しましたが、翌2004年7月に「経営が苦しく、事業の存続が難しいかもしれない」という連絡を実家から受け、急きょ10月に退職して有限会社吉花に入社しました。

2002年のNHK大河ドラマ『利家とまつ～加賀百万石物語』で北陸が舞台となったことから、北陸にはこの年に売上げのピークを迎えた旅館が多くあり、2002年に有限会社吉花も約10億円を売り上げました。しかし、年々縮小傾向にあった団体客を主なターゲットとした経営では、宿泊客の消費単価は低く、稼働率も市場の縮小に合わせて低下していたため、経常利益はゼロに近い状況でした。こうした状況により、有限会社吉花は2003年には負債額が売上げの倍以上となり、加えてメインバンクだった金融機関が破綻していたことから資金繰りも悪化し、2004年に経営難に陥りました。

吉本氏は2005年に25歳で専務取締役に就任しました。就任後、最初に取り組み始めたのが、団体客から個人客へのターゲット転換です。

販売チャンネルをインターネット中心に切り替え、コスト圧縮を図るとともに、それまでのメインバンクとは異なる地元金融機関、

金沢信用金庫の協力を得て、客室を露天風呂付きに改装したり、貸切り風呂付きの宿泊プランを作るなど、個人客向けの商品開発も強化しました。

約5年をかけて個人客へのシフトを進めていった結果、2010年には販売チャンネルの内訳の約60%を、楽天やじゃらんなどのOTAが占めるようになり、電話予約は約15%、旅行会社は約25%となりました。また、宿泊客の消費単価は、団体客がメインの頃に比べて、3,000～5,000円上昇しました。

こうした取組の結果、2010年の売上げは5億8,000万円と2002年のピーク時と比べ約6割に留まったものの、約3,000万円の経常利益を出すことができました。

システム導入で紙台帳を全廃棄、
慣れるまでの期間は約3週間

個人客へのシフトに伴って利益が出るようになったことで、続いて着手したのが業務効率化です。2010年には予約台帳などを電子化するPMS※1が導入されました。導入時に吉本氏がシステム会社から言われたのが「旅館ではPMSを導入しても手書きでの管理を残してしまうケースが多く、手書きを廃止するのはほぼ不可能に近い。」ということです。そこで吉本氏はシステム導入の翌日、過去の予約台帳をはじめとした紙の資料類を全て廃棄するという思い切った策を断行しました。

「紙類をバックアップとして残すのでは、業務が二度手間になってシステムを導入した意味がない。スタッフに嫌われてもいいと思ひ、トップダウンで進めた。」。予想どおりスタッフからの反発はかなり大きかったものの、3週間くらいが経過すると新たな管理体制に順応していったと言います。「その後も、何か新しいことを導入して『慣れる』までの期間は、このときと大体同じだと感じている。完全に使いこなすまでにはもう少し時間がかかるが、3週間というのは一つの目安になると思う。」(吉本氏)。

※1 PMS: ホテル・旅館向けの宿泊予約などの施設運営に必要な情報を効率的に共有・管理するシステム

② 労務環境改善の取組

ミスマッチを減らした通年採用インターン、
連続休暇と連続休館日を導入

個人客へのシフトによる旅館の経営立て直しに成功し、吉本氏は2012年に代表取締役社長に就任しました。また、同年に有限会社吉花で初めての新卒採用を行い、5名の新卒社員を新たに迎えました。しかし、採用から4年後の2016年までに5名全員が退職する結果となりました。

理由として一部からは「キャリアや収入を含めて将来設計がしにくい」との声も挙げられたことから、「この経験をきっかけに、働きやすく、若い社員が定着する会社にしなければという意識が生まれた。」と吉本氏は語ります。吉本氏はこの頃から、トップダウンのマネジメントから転換し、従業員の声に耳を傾けながら、労務環境の整備を含めた組織の改善に取り組み始めました。

2017年には新卒一括採用を廃止し、インターン制度を活用した通年採用を導入し、3週間から2か月のインターン期間を経て、お互いに合意があれば随時採用する形に切り替えました。制度の導入により「一定の期間をかけて適性などを見られるので、採用のミスマッチが減少した。」(吉本氏)といます。

パート社員は地元の人がほとんどですが、正社員は地域外からの応募が多く、海外からも中国やポーランド、ベトナム、ハンガリー、香港、ロシアなど、これまでに6カ国・地域から採用しています。制度導入後3年間(2017年～2019年)の年間平均離職者数は1名に留まり、インターン制度の導入により離職率が改善されていると言えます。

同じく2017年に、食費の補助制度も始めました。旅館の近くに飲食店やコンビニがないため、休憩時間に昼ごはんを買いに行くと時間がかかり、スタッフが身体を十分休められないことが懸念されていたため、総務スタッフが買い出しを行って菓子やカップ麺、パンなどの軽食を常備する「ミニコンビニ」を社内で作り、会社から半額購入費用を補助する制度を導入しました。これに

より、従業員は休憩時間を以前より有効に使えるようになりました。

2018年には有給休暇とは別に、年4日間の連続休暇が取れるリフレッシュ休暇制度と、年2回・1回あたり5,000円の旅行費用補助制度を導入しました。若手スタッフからの連続休暇を求める声と、吉本氏の「スタッフには積極的に旅行して、いろいろなものを見て体験してほしい」という思いからこれらの制度が生まれ、有給休暇と連続休暇を組み合わせると海外旅行に出かけるスタッフも増えてきました。

更に、同年からゴールデンウィークや年末年始などの繁忙期間が終わったタイミングで、旅館を連続4日間ほど休館にする制度を導入しました。これにより、単日の休館も含め、年間10～12日ほど休館日を設定することができました。休館日を導入した理由について吉本氏は次のように語ります。「部署によっては、1人が休むことの影響が大きく、特に調理部門は専門性が高いことから接客部門と比べて業務の標準化がしにくい。旅館が休館であれば従業員は連続休暇を取りやすい。」。休日の増加は現場スタッフには好意的に受け止められていますが、シフトを管理する立場の管理職は、スタッフの休みを増やした上で業務を回すことが求められます。「連続休館日はシフト管理者の負担を減らすことにもつながっており、管理職にも歓迎されている。会社としてもしっかり休む人や、スタッフに休みを取らせられる管理者が評価をされるという風潮になっていて、『休みにくい会社』から『休まないといけない会社』という雰囲気になっている。」(吉本氏)。

従業員の副業を認め、同じ地域で民泊事業に
携わるスタッフも

有限会社吉花では、従業員の副業も認めています。「タイムカードを押して退社したら、その後の過ごし方は自由で、会社が縛るものではない」というのが吉本氏の基本的な考えです。

実際に、岐阜県高山市から移住した30代の幹部社員は、山中温泉の古民家を改装し、副業として民泊事業を行っています。



軽食を常備しているミニコンビニを設置



副業で古民家を改装して民泊を始めた従業員も

「彼は元々地域に根差したビジネスに関心が高く、また老後や将来を見据え、自分の興味や適性を生かす形で少しでも収入を増やしたい側面もあると聞いている。」(吉本氏)。同じ地域での同業参入ですが、結果的に地域の魅力が向上すればいいという考えから、吉本氏はその社員に「お花見久兵衛を潰すつもりで頑張れ」との言葉を掛け、取組を後押ししています。

③ コロナ禍の業務効率化と接客サービス見直し

システム導入により労務管理を厳格化 ターゲットにとって不要と思われる接客サービスは廃止

コロナ禍は有限会社吉花にとって、労務管理と接客サービスを根本的に見直すきっかけになりました。「業務の効率化にしっかり取り組む」という考えから、2021年に導入したのが会計と人事労務を一体的に管理できるシステム「freee」です。これにより、タイムカードを電子化して勤務時間を全て見える化し、残業時間の管理も厳格化しました。

9時から20時までだった電話営業時間は、2020年からは10時から17時まで短縮し、対応に要する時間を削減しました。コロナ禍前は、電話予約が販売チャネルの15%を占めていましたが、現在は10%以下に減少しています。自社サイトにはチャットによる質問対応機能を付帯させており、吉本氏は「将来的にはメールとチャットで予約と質問対応を完結させたい」と考えています。

2022年8月には中抜け勤務の解消を目指して料飲部門とフロント部門を合併し、両部門のスタッフがどちらの業務もできるマルチタスク化も進めています。

コロナ禍における感染症対策(非接触対応)を契機に、接客サービスも見直しが行われました。「お世話をするという考えは捨て、ターゲットにとって不要と思われる接客サービスは全部廃止することにした。」(吉本氏)。

その結果、チェックイン時のフロントでの口頭説明は、伝えたい事項を紙にまとめて渡す形式へ変更し、接客スタッフが宿泊客の荷物を客室まで運ぶことや、その後に行っていた室内や館内の案内、駐車場でのお見送りも廃止しました。このほか、部屋食を廃止し、宴会場を個室食事処に改装しました。

お花見久兵衛の利用客層は、グループ構成別で見ると、カップルや夫婦などの2名利用が最も多く4~5割を占めており、次に多いのが3~4名利用のファミリー層です。年代別で見ると20代から40代が65%以上と最も多く、シルバー層より若い現役世代に人気があります。

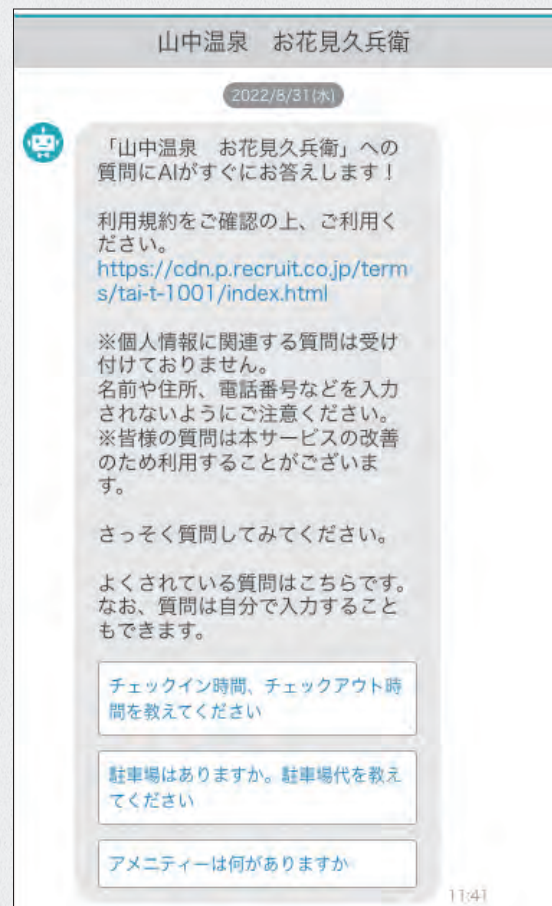
利用客と同世代である吉本氏は、様々な接客スタイルの宿泊施設に泊まる経験を通して、シンプルな接客サービスの気楽さや快適さにも気づき、「自分だったら従来の手厚い接客サービスを行う旅館にはもう泊まらないと思った。」と語るとともに、接客サービス見直しの判断基準についても、次のように語ります。「判断基準は接客サービスがターゲットの満足度に寄与するかどうかと、

人件費を照らし合わせた費用対効果。『客室まで荷物を運んでもらって嬉しかった』と口コミを書くお客様はおらず、むしろ煩わしく思う人が多いと感じる。ターゲットのお客様が満足しない接客サービスを、人件費をかけて行う必要はない。」(吉本氏)。

実際、こうした接客サービスをやめてもほとんど影響はありませんでした。ごく一部、従来の手厚い接客サービスを期待する宿泊客からクレームが出ることはありますが、ターゲット外の宿泊客であれば想定内のこととして、現在のスタンスを維持する意向です。

「クレームを直接受ける現場が動揺しても、経営陣はぶれてはいけない。接客サービスの変更もシステムの導入も、変更によって全てがうまくいくことは絶対になく、変えることによる影響と変えないことによる影響のバランスを考える必要がある。変えなければ従業員の業務は削減できず、結果として休みを増やせない状況が続く。そうしたことを天秤にかけると、ごく一部からクレームを受けることはやむを得ないと考えている。」(吉本氏)。

有限会社吉花では、2020年から公休日数を年に4日ずつ増やす取組も始めています。「不要な接客サービスを廃止することで、満室時に5人必要だったオペレーションを4人で回せれば、余裕ができてスタッフも休みが取りやすくなる。」(吉本氏)。2022年の公休日数は年間95日となり、最終目標として公休日数年間105日を目指していますが、こうした目標達成にも接客サービスの見直しが寄与しています。



チャットによる質問対応。基本情報だけでなく周辺の観光情報も教えてくれる

④ 家族経営のあり方の見直し

経営者が全てを背負わず、 適材適所で役割を分担

有限会社吉花は2021年9月、中小企業庁の第2回事業再構築補助金に申請し、採択されました。この事業計画の策定にあたって重要な役割を果たしたのが、吉本氏の妻で社長室長を務める久美さんでした。

「事業計画では、コロナ禍以後の経営戦略や労務にまつわる改善策を自分と社長室長の2人で話し合っただけで策定した。アイデアの9割5分は、社長室長による提案。」(吉本氏)。

久美さんは損害保険会社での3年半の勤務を経て吉本氏と2006年に結婚し、有限会社吉花に入社しましたが「労務環境を始めとして、一般企業とあまりに違うことに大きな衝撃を受けた」と言います。「普通の会社経営を目指さなければ、将来がないのでは」という危惧を抱き、10年ほど前から吉本氏にその思いを伝え、改善のために様々な提案を行ってきました。

「当時は旅館を知らない素人の意見ということでほとんど聞き入れられず、実現したのは出したアイデア100個のうちの2つくらいです。」(久美さん)。その2つが2017年に始めた食事費用の補助制度と2018年に始めた連続休暇制度でした。

久美さんはコロナ禍に直面する中で、旅館業のビジネスモデルを改めて考え直す時期が来たと感じました。「変化するお客様のニーズをしっかりと分析できておらず、それによって従業員の働き方に多くの無駄が生まれていた。『旅館のスタイルはこういうもの』として、パッケージで接客サービスを提供することが当然という思い込みが『伝統』という言葉に置き換えられていたと思う。コロナ禍による人手不足をきっかけに、自身も接客を行うように

なり、そうした接客サービスを一生懸命提供しても、お客様には喜ばれていないことを実感した。」(久美さん)。そこで吉本氏と久美さんは、これまで当たり前に行われていた接客サービスを一つ一つ見直し、選択と集中を徹底的に行いました。

「室長がこれまで指摘してきた課題が、コロナ禍によって一気に表面化したと感じている。今までは正直、聞く耳を持たなかったが、コロナによる危機をきっかけに、直視して取り組まなければという思いに至った。」と吉本氏は語り、「今までは全てを経営者である自分がやらなければと気負っていた面があるが、戦略や計画策定は、自分より適性の高い室長に任せ、自分は従業員とのコミュニケーションや計画の実行に専念する形で役割分担すればいいと、考え方が変わった。いわば『白旗を上げる』ことで、気持ちが楽になって視野が広がり、冷静に状況を見られるようになった。」と述べています。

久美さんは「事業計画の中で焦点としたのは、単にコロナ禍を乗り切ればいいということではなく、その後も持続可能な形に事業モデルを再構築すること。」と言います。「どんな旅館にしていきたいか、従業員にはどういう働き方をしてどういう人生を送ってほしいのか。それらを考えた上で、何年後には休日数をどれくらいに増やし、残業時間はどれくらいに下げたい、という目標を立てた。」。

その目標に向け、2020年から段階的に労務環境の改善や接客サービスの見直しなどに着手し、2020年はコロナ禍にあっても、少額ながら黒字を出すことができました。今も改革の途上ですが、有限会社吉花は、コロナ禍による危機を契機に接客サービスや労務環境、家族経営の役割分担を見つめ直すことで、旅館のあり方そのものを変えようとしています。

COMPANY

沖縄県
那覇市

株式会社 かりゆし

地域ファンドの出資により「所有と経営を分離」
資産効率の向上と、足元の資金調達による経営の安全性確保を目指す



OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES NAHA(那覇市)



KARIYUSHI LCH. Izumizaki 県庁前(那覇市)

1962年に沖之島観光ホテルを開業して以来、今年10月に創業60年を迎える株式会社かりゆしは、2021年3月31日、それまで同社が所有運営していた全8ホテルのうち、那覇市内の2施設「OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES NAHA(旧:Okinawa EXES Naha)」(客室数67室)「KARIYUSHI LCH. Izumizaki 県庁前」(客室数58室)について、不動産ファイナンス^{※1}による運営スキームの変更を実施しました。同社のバランスシートから2施設を切り離して「合同会社結志」に譲渡することで、資産効率の向上と資金調達による経営の安全性を高めると同時に、「合同会社結志」へ匿名組合出資を実施するとともに、引き続き同ホテルを運営することで、更なる運営力の強化と地域経済の発展に寄与することを目指しています。

本事例における運営スキーム変更のポイント

POINT
1

2施設を株式会社かりゆしのバランスシートから切り離し、
資本効率を向上させるとともに、足元の資金調達により経営の安全性を確保

POINT
2

合同会社結志は、主に琉球銀行や株式会社琉球キャピタルから
資金調達を行い、地域外への資産流出を防止

POINT
3

株式会社かりゆしも匿名組合出資^{※2}を行うことで、合同会社結志の一員として
更なるホテル運営力の強化と魅力向上に注力

HISTORY

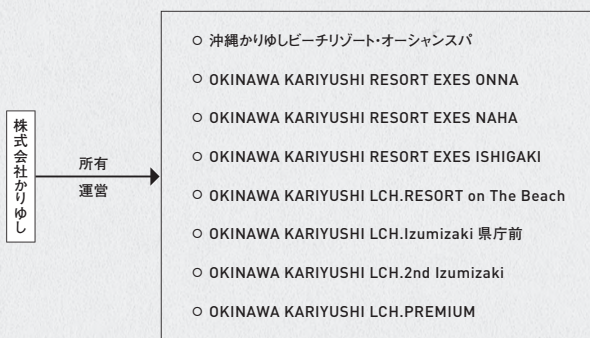
運営スキーム変更の経緯

2020年1月	新型コロナウイルス感染拡大
2020年4月	「OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES NAHA(旧:Okinawa EXES Naha)」の売却について検討
2020年5月15日	株式会社琉球キャピタル設立
2020年8月	株式会社琉球キャピタルが「琉球ファンドⅠ号投資事業責任組合」を組成
2021年3月31日	株式会社かりゆしが合同会社結志と「Okinawa EXES Naha」「KARIYUSHI LCH. Izumizaki 県庁前」について、売買契約を締結
2021年4月1日	那覇市・恩納村・石垣市の3つのEXESブランドのホテルの名称変更。Okinawa EXES Nahaは沖縄かりゆしリゾートEXES 那覇に
2021年4月8日	株式会社かりゆしが「沖縄かりゆしリゾートEXES 那覇及びKARIYUSHI LCH. Izumizaki 県庁前の運営スキームの変更について」をプレスリリース

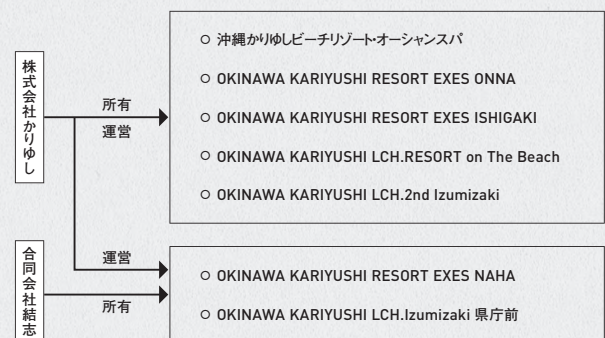
DATA / 株式会社かりゆし

- ウェブサイト: <https://www.kariyushi.co.jp/>
- 所在地: 沖縄県国頭郡恩納村
- 創業年: 1962年10月
- 代表取締役会長: 平良 朝敬
- 従業員数: 482名(正社員246名) ※2022年9月1日現在
- 客室数: 924室(合計)
- 宿泊事業(7軒):
 - ・沖縄県那覇市「沖縄かりゆしビーチリゾート・オーシャンスパ」(516室)
 - ・沖縄県国頭郡恩納村「OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES ONNA」(90室)
 - ・沖縄県石垣市「OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES ISHIGAKI」(50室)
 - ・沖縄県名護市「OKINAWA KARIYUSHI LCH.RESORT on The Beach」(117室)
 - ・沖縄県那覇市「OKINAWA KARIYUSHI LCH.2nd Izumizaki」(26室)
 - ・沖縄県那覇市「OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES NAHA」(67室)
 - ・沖縄県那覇市「OKINAWA KARIYUSHI LCH.Izumizaki 県庁前」(58室)

変更前の運営形態



変更後の運営形態



出所: 株式会社かりゆしのウェブサイトを参考に観光庁作成

① 運営スキーム変更の経緯

コロナ前からの検討と
感染拡大を契機とした検討の加速

かりゆしグループではコロナ以前から、将来的な事業規模の拡大を見据え、固定資産の流動化による「所有と経営の分離」について、検討が行われていました。そのような背景の中、新型コロナウイルスの感染拡大により経営への影響が出始めたのは、2020年の2月後半から3月にかけての時期でした。同社経営企画室の金城直樹氏は、「感染拡大による影響が最悪の事態に至るという想定を前提に、『OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES NAHA(旧:Okinawa EXES Naha)』を流動化する話が出てきたのは、2020年の4月頃。宿泊業界においてもかなり早い動きだった。」と振り返ります。

企業として事業を継続できる状態を作るという大きな目的の下、様々なシミュレーションを行う中で最悪の事態を想定し、バランスシート上の安全性を検討して、資金を手元に確保しておく必要があると判断し、具体的な検討を加速させることになりました。

取引金融機関・地域ファンドの存在により
安心して運営スキームを変更

これまで、所有も経営も自社という形でホテル運営を行ってきた株式会社かりゆしにとって、今回の運営スキーム変更は初めてのことであり、「新たな一歩」とも言えるものでした。

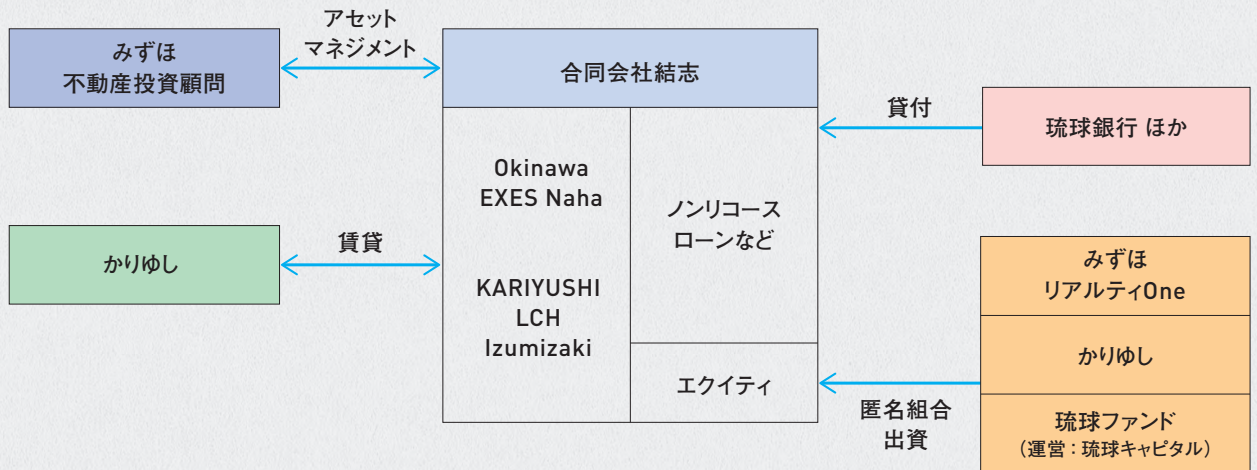
この運営スキーム変更の実現について、金城氏は「新型コロナウイルスの感染拡大が進み、経営への影響が出始めた頃取引金融機関へ相談したことが大きかった。取引金融機関は、不動産ファイナンスの実績もノウハウも数多くあり、これまでの取引に裏打ちされた安心感から、運営スキーム変更に向けた相談



1962年、創業当時の沖ノ島観光ホテル



不動産ファイナンスのスキーム図



※みずほリアルティOne (みずほ不動産投資顧問の親会社)

出所: 2021/04/09 琉球銀行「沖縄かりゆしリゾート EXES 那覇取得を目的とする不動産ファイナンスの実施について」を参考に観光庁作成

を進めることができた。」と指摘しています。

また、琉球ファンドを運営する琉球キャピタルについても、「琉球銀行などが設立した琉球キャピタルの存在意義は大変大きい。」と評価。「当社のようにファンドを活用したスキームを初めて行う企業であっても、普段コミュニケーションを取っている琉球銀行が設立した地域ファンドによる出資ということで、安心して新たな一歩を踏み出すことができた。」と振り返ります。

② 運営スキーム変更による効果

自社への影響

株式会社かりゆしによる今回の運営スキーム変更は、同社にとって新たな外部資金調達方法の確立と、外部経営ノウハウの取り込みによる経営力強化に位置付けられます。同社への影響について、金城氏は次のように語ります。

「今回の運営スキーム変更は、経営力をアップデートする、あるいは、経営力を高度化するための一つの入り口になった。固定資産の流動化によりバランスシートの捉え方がこれまでと根本的に変わるため、その点は手探りではあるものの、金融機関やファンドとの交渉、今後の事業展開のための資金調達についての知見が蓄積された点は、大きなメリットと感じている。」

また、みずほ不動産投資顧問が合同会社結志のアセットマネジメント^{※3}を行うことについても、「人材の流動性が高まらない限り、外部の知見を取り入れにくい地域の企業においては、アセットマネジメントを外部に委託し知見を取り入れることで、近代的なホテルの運営手法・視点を知ることができる。」とその意義を強調しています。そしてその実践においても、「先進的な事例を参考に早期に試行できるため、従来よりも会社経営を強化するスピードは速くなる。また、みずほ不動産投資顧問・琉球キャピタルとは互いにリスクを背負った関係であるため、本音で議論することができる。」と指摘します。

沖縄経済の発展への寄与

沖縄の宿泊事業者において、地域ファンド出資による合同会社を設立する事例は株式会社かりゆしが初めてとなります。金城氏は、「『沖縄の資産を沖縄で守る』という琉球ファンドの設立趣旨には、株式会社かりゆしとしても大いに共感しており、一

緒に沖縄経済の発展に寄与する事業にしていきたい。」と意欲を示しています。

広義の位置付けと意義

本事例は、沖縄という地域や株式会社かりゆしにおける固有の事例という意味合いにとどまらず、別の地域やほかのホテルにとっても、経営力強化の手法として注目されるものです。金城氏は「将来の難局に備えるという意味合いも含めて、時代が大きく変わっていく中で、地域の企業がどのように生き抜くかを検討する際、当社の事例が参考になればと考えている。」とコメントしています。



※1 不動産ファイナンス:企業が保有する資産から生み出されるキャッシュフローを配当・返済原資として投融資を行う金融手法。資金調達手段の多様化、対象不動産のオフバランス化による財務体質の改善、不動産の価格変動リスクの切離しなどのメリットがある

※2 匿名組合出資:オリジネーター(原資産保有者)から譲渡された資産を裏付けとして証券化商品を発行する際、資産を保有する器として利用されるSPV(Special Purpose Vehicle)の一つ。商法上の組合に該当し、契約の一方の当事者(匿名組合員)が、相手方(営業者)のために出資し、その営業から生じる利益を分配することを約束する契約(商法第535条)により成立する。不動産証券化においては、不動産などを信託して得た信託受益権を投資家(投資組合員)の出資対象として、有限会社や株式会社などの特別目的会社(SPC・営業者)との間で締結される匿名組合契約が多く用いられる

※3 アセットマネジメント:アセット(資産)を効率よくマネジメント(管理・運用)すること。不動産の所有者や不動産に投資する資産家などに対し、不動産の取得や管理、運営、処分などについて専門的な立場からアドバイスしたり、委託を受けて代行する業務

湯河原町

官民一体で温泉地の面的再生へ 観光客の滞在時間延長と客単価上昇を目指す

— 神奈川県湯河原町での取組 —



万葉集の時代から泉質の良さで知られ、東京から電車で2時間足らずという好立地で多くの旅行者を集めてきた湯河原温泉では、湯河原町、湯河原温泉まちづくり協議会、横浜銀行、さがみ信用金庫、三島信用金庫、日本政策金融公庫、地域経済活性化支援機構（以下、REVICと表記）、（一社）ノオトなどが官民一体で、観光客の周遊環境整備による消費額の拡大を目指し、様々な取組を行っています。湯河原温泉の中心地である「湯元通り」周辺の景観整備、シンボルである老舗旅館「富士屋旅館」の再生、万葉公園の大規模改修、複数旅館の一括再生プロジェクトなどを通じて、着実に進化を続けている湯河原町の取組を紹介します。

DATA /

- 所在地：神奈川県足柄下郡湯河原町
- 面積：40.97k㎡
- 総人口：22,881人（推計人口、2022年8月1日）
- 隣接自治体：小田原市、足柄下郡箱根町、真鶴町、静岡県熱海市、田方郡函南町
- 町長：富田幸宏
- 宿泊客数：407,427人（2021年）
- 日帰り客数：3,092,419人（2021年）
- 観光消費額：7,617,796,020円（2021年）

概要

湯河原町・湯河原温泉まちづくり協議会の取組

湯河原町では、2010年に「湯河原町観光立町推進条例」が制定され、同条例に基づく「湯河原町観光立町推進計画」の下、湯河原町・湯河原温泉まちづくり協議会を中心に「湯元通り」周辺の景観整備事業が行われてきた。2021年には、「第2期湯河原町観光立町推進計画」が策定され、観光客の滞在時間延長と旅館の再生・高付加価値化による稼働率・客単価の上昇を目指している。

REVICの取組

REVICは、横浜銀行と共同で設立した「かながわ観光活性化ファンド」を通じた投融資により、「富士屋旅館」の再生を核とした周遊環境整備を実施したのに続き、2022年からは「観光遺産産業化ファンド」とさがみ信用金庫・三島信用金庫・日本政策金融公庫の投融資により「癒し場不動産（不動産SPC）」を通じた複数旅館の一括再生プロジェクトを推進。湯河原町において“面的観光周遊活性化”と“旅館構造変革”をテーマに地域活性化に取り組んでいる。

運営事業者の取組

運営事業者として2019年2月に「富士屋旅館」をリニューアルオープンした際コーポレーションは、“料理屋の営む宿”として季節ごとの食の楽しみを消費者に提供することで、湯河原における“新たな魅力の創出”を目指しつつ、イベントの主催・参加などを通じて地元関係者との緊密な連携も図っている。

2014年から湯河原町で高級旅館「白雲荘」の再生事業に取り組んできたリアルクオリティは、「癒し場不動産（不動産SPC）」が買収・長期賃借する2軒の旅館（旧高すぎ・亀屋旅館）の一括運営事業者に選定された。2軒の運営を通じ、地域活性化とまちづくりへの寄与を目指している。

HISTORY

年表

2002年	富士屋旅館閉業
2007年4月	「湯河原町景観条例」施行
2010年11月	「湯河原温泉まちづくり協議会」発足
2011年4月	「湯河原町観光立町推進条例」施行
2015年06月	株式会社リアルクオリティが白雲荘をリニューアルオープン
2016年3月	「かながわ観光活性化ファンド」設立
2017年-	「かながわ観光活性化ファンド」などによる“面的観光周遊活性化プロジェクト”スタート
2017年03月	「湯河原町の歴史的資源を活用した地域活性化に向けた連携協定」締結
2018年03月	湯河原町立美術館に「MUSEUM CAFE and garden」オープン
2019年02月	際コーポレーションが富士屋旅館をリニューアルオープン
2021年04月	万葉公園リニューアル工事が完了（パークPFI事業）
2022年-	「観光遺産産業化ファンド」による“旅館構造変革プロジェクト”スタート
2022年10月	株式会社リアルクオリティが旅館「高すぎ」を「夢十夜」としてリニューアルオープン

① 景観整備の経緯

湯河原町・湯河原温泉まちづくり協議会
による景観整備

神奈川県南西部に位置する湯河原町は、四季を通じて温暖な気候に恵まれ、万葉集の時代から泉質の良さで知られてきた温泉を中心に、海と山と川が織りなす美しい景観、夏目漱石・芥川龍之介などの文豪にも愛されてきた歴史に裏打ちされた文化的な雰囲気により、大都市を中心に多くの旅行者を集めてきました。

一方、1990年にピークを迎えた延べ観光客数(847万人)と観光消費額(217億円)は、昭和の高度成長期に企業の保養地として栄えた湯河原で健康保険組合の統合などにより福利厚生施設の閉鎖が相次いだことなどから、20年後の2010年には約2分の1にまで縮小し、宿泊施設の閉鎖・取り壊しによる客室数の減少、飲食・土産物店舗などの閉鎖による空き店舗の増加、公共施設の老朽化・機能低下など、湯河原観光は多くの課題を抱えるようになりました。

このため、2010年11月にこれらの課題の解決を目指した「湯河原温泉まちづくり協議会」が設立され、湯河原町と湯河原温泉まちづくり協議会による官民連携で、湯河原の観光振興に関する協議が進められました。また、湯河原町は2010年11月に「湯河原町観光立町推進条例」を制定し、2012年6月には条例に基づき、2020年までを見据えた計画として「湯河原町観光立町

推進計画」を策定しました。

このような背景の下、湯河原温泉の中心地である「湯元通り」において、石畳の整備や街路灯の建て替え、道標の設置、旅館の外壁改修などが進められてきました。

② 官民ファンドによる地域活性化

REVICによる周遊環境整備と旅館再生

湯河原町・湯河原温泉まちづくり協議会がこうした取り組みを進めるのに合わせ、2017年3月には、湯河原町、湯河原温泉まちづくり協議会、横浜銀行、(一社)ノオト及びREVICの5者により、「湯河原町の歴史的資源を活用した地域活性化に向けた連携協定」が締結されました。

REVICは、民間の金融機関や事業者だけでは十分な資金を供給することが難しい分野において、公的ファンドによる投資と支援を通じ、地域経済の活性化を図るだけでなく、観光庁などと包括連携協定を結び、観光地域づくりにも取り組んでいます。2014年に「観光産業支援ファンド^{※1}」、2019年に「観光遺産産業化ファンド^{※2}」を設立し、地域金融機関の出資を通じた地域支援スキームの構築を進めています。

湯河原町においては、「観光産業支援ファンド」の1つとして2016年に横浜銀行と共に設立した「かながわ観光活性化ファンド」による富士屋旅館の再生を核とした周遊環境整備や、「観光遺産

湯河原町の活性化、主要施設MAP



出所：REVIC 資料を参考に観光庁作成

※1 観光産業支援ファンド：地域経済活性化支援機構（REVIC）が運営する、観光産業に特化したマザーファンド及び各地域ファンドなどの総称。地域金融機関などとの連携により、観光分野における事業者の成長支援を通じて地域観光の活性化を目指すもの。新たな観光資源の掘り起こしや、施設の多様化などで変化に対応しようとする地域の観光事業者を、ファンドを通して資金と人材両面からサポートする

※2 観光遺産産業化ファンド：地域経済活性化支援機構（REVIC）が、観光庁との連携の下、地方へのインバウンド含む観光誘客や地域の観光消費額の増加を図るために2019年6月に設立したファンド。訪日外国人旅行者にとって「日本ならではの」魅力を持つ観光資源である「観光遺産（文化遺産・自然遺産など）」を活用する事業者もしくは観光産業の構造課題解決に資する事業者に対し、投融資及び経営人材のハンズオン支援などを通じて、地方へのインバウンド含む観光誘客及び地域の観光消費額増加などを図ることを目的とする

産業化ファンド」による複数旅館の一括再生に取り組むなど、旅館の再生を通じた地域活性化の取り組みを加速させています。

富士屋旅館の再生を核とした周遊環境整備

「かながわ観光活性化ファンド」を通じた投融資では、“面的観光周遊活性化”をテーマに、観光客を呼び込む中核集客施設として富士屋旅館を再生し、合わせて湯元通りに飲食店を誘致することで、観光消費額の増大を目指しました。

江戸時代から続く湯河原のシンボルでありながら、2002年の閉業後17年にわたって放置されていた富士屋旅館は、「かながわ観光活性化ファンド」の投融資を受けた富士屋旅館合同会社が改修し、際コーポレーションによる運営の下、高級オーベルジュ型旅館として2019年2月にリニューアルされました。加えて、湯元通りにあった半遊休状態の土産物店は、「かながわ観光活性化ファンド」の投融資を受けた癒し場不動産（不動産SPC）が改修し、東京 南青山で営業していたイタリアンレストラン「トラットリア ラ・ピーニャ」を2019年12月に誘致するなど、湯元通りの賑わい創出と消費額の増大が図られました。

また、2018年3月に「MUSEUM CAFE and garden」が湯元通りの北端に位置する町立湯河原美術館にオープンしました。これは、湯河原町が既存の館内喫茶店をリニューアルしたもので、地元の豆腐屋「十二庵」がプロデュースしているこのカフェでは、



道標もわかりやすい表示に

豆乳やおから、大豆などをふんだんに使ったこだわりのメニューが人気を集めています。

そして、2021年4月には、2016年から湯河原温泉まちづくり協議会の「万葉公園の官民連携事業の検討委員会」を中心に検討が進められてきた、「万葉公園」の大改修が完了しました。

「万葉公園」は「日本の公園100選」にも選ばれた歴史ある公園で、湯河原町が土地や建物を所有していましたが、老朽化が激しく賑わいが失われていました。湯河原町は民間資金で公園整備を進める「パークPFI事業」の手法で、三島信用金庫、さがみ信用金庫などの民間資金を活用し、“湯河原温泉場の屋外リビング&ガーデン”をコンセプトに、魅力ある空間「湯河原憩



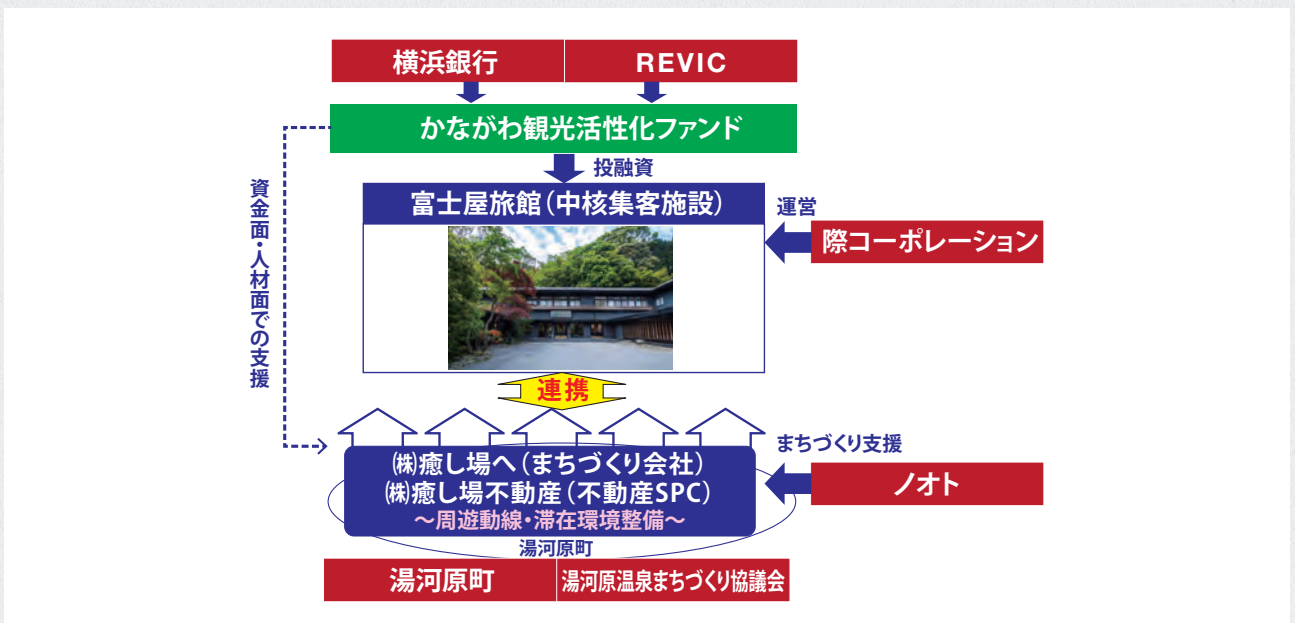
温泉場の中心にある湯元通りは石畳が整備された



万葉公園はリニューアルされ、湯河原観光の起点に。千歳川が流れる園内には散策ルートが整備されている



富士屋旅館を中核とした湯河原面的活性化のための座組み



出所：REVIC 資料を参考に観光庁作成

湯 Books and Retreat」として「万葉公園」を再生させました。

園内には、日帰り温泉施設「惣湯テラス」やコワーキングスペースも備えた「玄関テラス」があり、若年層や家族連れの旅行者で賑わっています。湯元通りを挟む形で立地する万葉公園と町立湯河原美術館は、温泉場における回遊ルートの起点としても期待される存在となっており、2022年4月には合同会社角屋が公園入り口そばで「ビールスタンドかどや」が開業するなど、早くも地域活性化に効果を発揮しています。

富士屋旅館を運営する際コーポレーションPR・プロモーション部の石川美保子部長は、万葉公園改修前後の変化について、「これまでは旅館に着いた後、ずっと館内で過ごし、そのまま朝になったら帰るというのが湯河原観光の主流だったが、最近は、お客様が早めにチェックインして『かどや』へビールを飲みに行ったり、チェックイン後も万葉公園を散歩するようになっている。万葉公園の大規模改修が終わってから、宿泊客の行動パターンが大きく変わった。」と語ります。

“旅館統合プラットフォーム”による 複数旅館の一括再生

2022年から始まった「観光遺産産業化ファンド」を通じた投融资では、“旅館構造変革”をテーマに、経営継続が困難な状況にある小規模旅館の再生プロジェクトが進んでいます。「癒し場不動産(不動産SPC※3)」が“旅館統合プラットフォーム”として経営困難となっている旅館の買収や長期賃貸をした上で、施設をリノベーションし、運営事業者に一括して運営を委託することで、旅館の再生を目指しています。

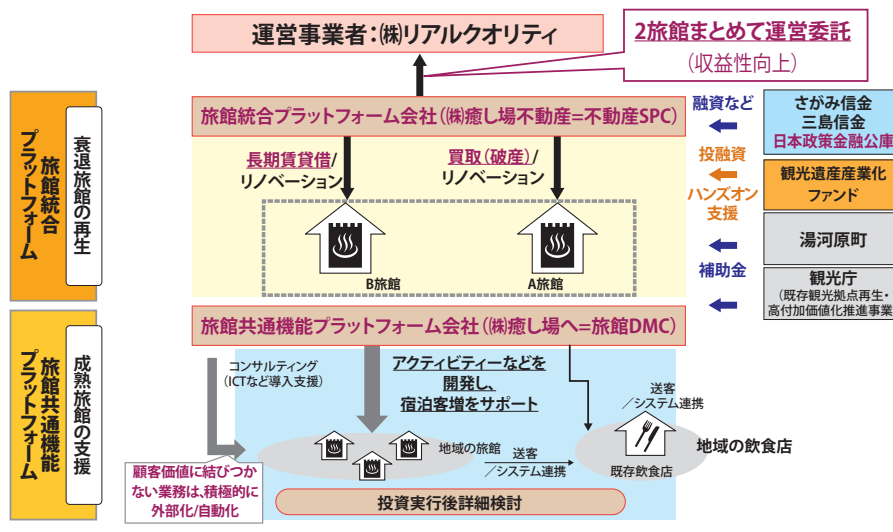
REVICは「湯河原温泉の旅館は、ミドル層から高い支持を受けているものの、2020年5月時点のデータによると約3割の旅館は既存債務が重く、収益が伸び悩んでいるため、単体では再成

長が難しい状況にある。そのような旅館は債務返済の目途が立たない中、コロナ禍による追加借入れを行っているだけでなく、事業承継の目途も立っていないなど、厳しい環境に置かれている。」と分析。こうした課題の解決方法として打ち出されたのが、所有と運営を分離して複数旅館をまとめ、湯河原に魅力を感じる事業者に運営を任せる“旅館統合プラットフォーム”による再生でした。一括運営を行う事業者としては、湯河原で高級旅館「白雲荘」の再生実績があるリアルクオリティが選定されました。

旅館再生による地域への波及効果

富士屋旅館を運営する際コーポレーションは、「季節ごとの食の楽しみの提供」が同社の宿泊施設運営の基本スタンスであり、それにより「新しい魅力を創出したい」と語っています。また、富士屋旅館が独自イベントを開催したり、地域有志の発案で始まったイベント「湯探歩」に参加することを通じて、「地域の飲食店や旅館との共生が自然な形で醸成されてきている。」とも説明。富士屋旅館の運営を通して、地域の賑わいや町の楽しさが生まれてくるような展開に期待を示しています。

「癒し場不動産(不動産SPC)」から2軒の旅館の運営を委託されたリアルクオリティの小林豪代表取締役は、湯河原温泉について「東京から電車で2時間足らず、熱海よりも手前という立地や泉質の良さ、歴史的・文化的な背景など、温泉観光地としての湯河原が持つポテンシャルは大きい。」と分析。一方で、「これまでは目的地が旅館になっている知る人ぞ知る温泉地というイメージが強く、土産物屋や食事をする場所も少ないため、街を周遊する人がほとんどいなかった。」とも指摘。運営を委託された2軒の旅館「夢十夜(旧:高すぎ)」では回遊ルートの形成を、「亀屋旅館」ではセントラルキッチンを導入を構想しており、「地域の活性化やまちづくりに寄与できるような旅館にしていきたい」考えです。



出所: REVIC 資料を参考に観光庁作成

※3 SPC: 特別目的会社 (Special Purpose Company) の略であり、事業内容が特定され、その特定の事業のために設立された会社。本件においては不動産、賃借権など保有資産を利用した事業及び資金調達を目的とする会社。

INTERVIEW

万葉公園大規模改修は「面的再生」の集大成

湯河原温泉は、万葉集の中で唯一歌われる温泉であり、静謐な大人の癒し場として落ち着いた温泉地の情緒を引き継いできました。湯河原町は「観光立町」を掲げており、産業構造は第三次産業が約8割を占めるなど、町において観光産業は重要な産業として位置付けられています。

町内の旅館・ホテルの軒数は2011年時点では132件でしたが、2021年時点では102件と年々減少を続けており、入込客数の減少に伴う地場の観光産業の低迷といった課題も浮上しています。町としては観光産業を維持していく上で、宿泊施設の減少を防ぎつつ、その価値を高めていくことが必要と考えています。また、湯河原町では10年ほど前から「面的再生」という考え方で、特に湯河原観光にとって特別なエリアである「湯元通り」と、その周辺の活性化に取り組んできました。

住民、事業者、地域関連団体と連携して、湯元通りの街路灯建て替え、石畳の整備、旅館の外観改修といった景観整備や、町立湯河原美術館の改修・「MUSEUM CAFE and garden」の設置などを行うことで、湯元通りに点在する地域資源の活用と「面」としての魅力づくりを行い、歩いて楽しい温泉場を作ってきました。万葉公園の大規模改修は、こうした動きの集大成とも位置付けら



湯河原町 観光課
宮下睦史 課長(左)

湯河原町 政策グループ
内藤喜文 参事(右)

れるものです。

2025年度までの5年間を見据えた「第2期湯河原町観光立町推進計画」においては、観光客が楽しめる魅力ある観光地づくりや観光客の来訪を促す環境づくり、全町的な広がりでの観光まちづくりなどの重点事業を進めています。観光客の滞在時間の延長や、旅館の再生・高付加価値化による稼働率と客単価の上昇を通じて、観光消費額を拡大することで、地域経済を活性化させたいと考えています。

地道な努力を重ねて 生まれた地域の変化

湯河原温泉の旅館の多くは家業であることから、旅館の経営者同士や、「温泉場」周辺の住民は幼なじみのような関係にあります。私自身は、旅館協同組合の理事長を12年にわたって務めました。昔からお互いに知っている近所の仲間である旅館業界をまとめる役割よりも、理事長として町長や地元の人たちとのコミュニケーションを深めることに努め、古くから湯河原温泉で賑わいの中心であった湯元通りの整備実現にこぎ着けました。

地元の人たちが「ここはもう駄目でしょ」と自ら諦めているような状況の中で、何度も通って「残っているのはここしかないんだから、万葉公園から湯元通りを抜けて町立湯河原美術館までの回遊ルートを作って再生するしかない」と説得を続け、「じゃ、やってみようか」と重い腰を上げてもらい、それから10年近くかかって、ようやく形になってきました。性急に事を運ぶようなことはせずに、時間をかけて地道な努力を重ねる中で、地域の変化が生じてきたと感じています。

湯河原温泉まちづくり協議会が立ち上がった2010年前後からは行政と共に、駅前広場の改修、バス通りの拡張による歩道の設置などにも取り組んできました。万葉公園を再生する大規模プロジェ



ふきや旅館 山本一郎 代表取締役
(株式会社癒し場へ 代表取締役 / 湯河原旅館協同組合 元理事長)

クトについても、2016年に湯河原温泉まちづくり協議会の中に「万葉公園の官民連携事業の検討委員会」を立ち上げ、様々な立場の方と共に、今までの湯河原の歴史につながるコンセプトについて議論を重ねてきました。

最近、湯元通りの整備と閉店した商店の有効活用も進んできました。富士屋旅館の再生も町の歴史的な景観の維持につながり、夜はライトアップが行われるなど、温泉場全体の雰囲気明るくしています。リアルクオリティによる2軒の旅館の再生も、旅行者の湯河原での宿泊先の選択肢を増やすことにつながり、個性のある宿の存在によって湯河原が注目されれば、湯河原にとってプラスになると考えています。

際コーポレーション 株式会社

食の楽しみで「新たな魅力の創出」を目指す
イベントを通して地域関係者との連携も図る

— 富士屋旅館の再生を担う際コーポレーション —

1990年に東京都福生市で中国料理店「葦葉万頭」を開業し、現在、グループ会社を含めて全国で約320の店舗を展開している際コーポレーションは、2019年2月に湯河原町で、江戸時代創業の老舗旅館「富士屋旅館」をリニューアルオープンしました。

富士屋旅館の再生は、REVIC・横浜銀行が設立した「かながわ観光活性化ファンド」を活用した“面的観光周遊活性化”プロジェクトの中核として位置付けられるものです。

際コーポレーションの市川昌次常務執行役員は、飲食業がメイン事業である同社による宿泊施設の運営について、「2005年に京都祇園で“和のオーベルジュ”を基本コンセプトに開業した柚子屋旅館をはじめ、石川県や長崎県での展開も含めてホテル2軒、旅館4軒を運営しており、いずれも宿泊施設というよりも“料理屋の営む宿”という位置付けで営業している。」と説明。

富士屋旅館でも、ウナギの地焼きや小田原漁港で水揚げされた地魚料理、キンメダイのしゃぶしゃぶ、近江牛炭火焼きなど、湯河原の地のものだけでなく季節ごとの食材を集めることで、宿泊客に食の楽しみを提案しています。

「日本には様々な食材があって、多様な料理を楽しむことができる。地元の食材を使いつつ、お客様が四季折々の旬の食を楽しむように真剣に考えないと、際コーポレーションが旅館・ホテルを運営している意味はない。従来の旅館・ホテルとは違った食の提供の仕方をしていきたいというのが基本的な考え方で、毎月替わりで新しいメニューを提供している。」

富士屋旅館併設で営業しているレストラン「瓢六亭」では、関東風の蒸してから焼くウナギではなく、関西風の蒸さずに炭火で焼き上げるウナギをメインの料理として提供。「『地焼き』で差別化し、新しい魅力を提供したい。」と強調しています。

湯河原の象徴的存在である老舗旅館の再生を担う際コーポレーションに寄せられる期待も小さくありませんが、「大上段に“地域活性化への貢献”と構えるのではなく、際コーポレーションとして、食の楽しみを提供するスタンスに徹することで、今まで湯河原になかったような魅力を創り出せればいい。」「もちろん、期待されているのは十分に承知しており、私たちができることをきちんと積み上げて、地域に根差した私たちの宿や店に人が集まり、地域が賑わい、街が楽しくなればと思っているが、私たちだけではできないこともたくさんあるので、地域の関係者と緊密に連携

する道も探っていきたい。」と考えているとのこと。

富士屋旅館ではコロナ禍以前、近隣の飲食店などの店舗も参加して「瓢六亭」の前のテラスで料理を振る舞う独自のイベントを毎月開催していました。コロナ禍では開催を見送ってきましたが、2022年1月から再開しています。富士屋旅館を運営する現場責任者の際コーポレーションPR・プロモーション部 石川美保子部長は、「地元の皆さんと良好な関係を築かないことには何も始まらないと考えて、最初はできる範囲の小さな規模でスタートし、少しずつ輪を広げてきた。」と振り返ります。

「富士屋の自主イベントに取り組んできた中で、参加していただいたお店の方から『富士屋さんに刺激されて自分たちもこれからはいろいろやっていきたい』と言ってもらい、嬉しかった。」「現場ではいかに地元へ浸透するかということで、イベントを開催したり、地域の皆さんに声を掛けたりしながら、安心感や信頼感を得られるようになってきた。」「小さく始まる自発的な取組を積み上げ、大きくしていくうちに地域全体としての動きに広がっていけば、“面的観光周遊活性化”も本来の意味で地域に根付いていくのではないかと。」「今後の展開に期待を示しています。

2022年からは、地域有志の連携を発端として、湯河原温泉のまちづくり会社「株式会社癒し場へ」が主催・企画調整する形で、「湯探歩」というイベントも始まっています。富士屋旅館も一店者として参加するこのイベントは、温泉場を散歩しながら、各旅館や店舗の飲食・物販・体験を楽しめる企画として、隔月の第一土曜日・日曜日に開催されており、温泉場の賑わい創出につながっています。



リニューアル前



リニューアル後

二階建ての楼閣風建築「旧館」は大正12年に建てられた

東京都
渋谷区

株式会社 リアルクオリティ

地域活性化やまちづくりに寄与できる旅館へ 湯元通りと万葉公園を結ぶ回遊ルートの形成も

— 湯河原で3軒の再生に取り組むリアルクオリティ —

旅館・ホテルの再生事業やコンサルティングの専門企業であるリアルクオリティは、2014年から再生ファンドによる支援の下、湯河原温泉の高級旅館「白雲荘」の再生に着手。2018年には白雲荘の売上げを対2014年比30%増の2億6,000万円、償却前営業利益を85%増の4,070万円に改善し、2018年4月からはリアルクオリティが白雲荘の株式を取得し、同社が所有・経営・運営を行っています。

そうした白雲荘での実績も踏まえて、2021年12月には、REVICが進める“旅館構造変革”で再生する2つの旅館「高すぎ」「亀屋旅館」の一括運営事業者として、リアルクオリティが選定されました。高すぎは「癒し場不動産(不動産SPC)」が買い取り、亀屋旅館は「癒し場不動産(不動産SPC)」が長期賃貸借して、それぞれリノベーションを行った上でリアルクオリティに運営委託し、「夢十夜」「亀屋旅館」として運営を行います。新たに2軒の再生を担うことになった小林代表取締役は、「地域の活性化やまちづくりに寄与できるような旅館にしていきたい」考えです。

「夢十夜」は、湯河原町や湯河原温泉まちづくり協議会などが中心となって景観整備に取り組んできた湯元通りの入り口に位置しています。リアルクオリティは、夢十夜に観光客が集まる仕掛けを行うことで、大改修を経て湯河原町の新たな観光スポットになりつつある万葉公園や、町立湯河原美術館も含めた回遊ルートの形成を目指しています。

「夢十夜の1階部分はフロント兼商店にして、湯河原町の職

人や作家による品物や地元の産物などを集め、土産物として買ってもらいたい、実際に購入しなくても見に来てもらえるような店舗を目指したい。2階のレストランでは、食事のメニューだけでなくスイーツなどにもこだわって、甘い物好きの女性客にも訴求していきたい。」(小林氏)。

一方の「亀屋旅館」は、夢十夜の近くを流れる千歳川の対岸の、少し入り組んだ場所に立地しています。「館内にいるだけでも満足」してもらおうというコンセプトの下、全室半露天風呂付きの各部屋で好みのアロマを味わえるようにしたり、作業衣やバスローブ、ナイトウェアなども高級なものを揃えたりしています。小林氏は、「夢十夜を『動』とすれば、亀屋旅館は『静』のイメージ」と説明しています。

また、亀屋旅館の厨房ではセントラルキッチン方式を導入し、リアルクオリティが運営する旅館だけでなく、ほかの旅館も利用できるような仕組みも構想。小林氏は、「現在、全国で料理人不足の問題を抱えている旅館は少なくない。」と指摘しています。「湯河原では素泊まり営業の旅館が3割程度あるが、そうした旅館も『食事は出したい』という意向を持っている。セントラルキッチン方式を導入できれば、旅館の活性化だけにとどまらず、地域における新規雇用機会の創出にもつながる。」と語り、地元経済への貢献にも意欲を示しています。



リアルクオリティが湯河原で最初に手掛けた「白雲荘」



大規模リニューアルで新しく生まれ変わる「亀屋」



2022年10月にオープンしたばかりの「夢十夜」



主な掲載施設の公式ウェブサイト URL 一覧

P04	白神矢立 湯源郷の宿 日景温泉 https://hikage.club/	P24	山中温泉 お花見久兵衛 https://www.ohanami-kyubei.jp/
P08	日本の宿 古窯 https://www.koyoga.com/	P29	OKINAWA KARIYUSHI RESORT EXES NAHA https://exes-naha.jp/
P08	山形県・あつみ温泉 萬国屋 https://www.bankokuya.jp/	P29	OKINAWA KARIYUSHI LCH. Izumizaki 県庁前 https://kariyushi-lch.jp/izumizaki/
P12	会津東山温泉 くつろぎ宿 千代滝・新滝 https://www.kutsurogijuku.jp/	P39	富士屋旅館 https://fujiiyaryokan.jp/
P16	中島屋グランドホテル https://www.sn-hotels.com/sgh/	P40	万葉の里 白雲荘 https://www.hakuunsou.com/
P20	月岡温泉 摩周 http://www.masyuu.co.jp/	P40	湯河原温泉 夢十夜・ゆめじゅうや https://yumejuya.jp/

関連用語集

P22 OTA

インターネット上で取引を行う旅行会社のこと。Online Travel Agent の頭文字の略。

【出典】株式会社 JTB 総合研究所「観光用語集」

<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/ota>

P25 PMS

ホテル・旅館向けの宿泊予約などの施設運営に必要な情報を効率的に共有・管理するシステム。

【出典】独立行政法人中小企業基盤整備機構「IT戦略ナビ」

<https://it-map.smrj.go.jp/solution/pms.html>

P37 SPC

SPCとは、特別目的会社(Special Purpose Company)の略であり、事業内容が特定され、その特定の事業のために設立された会社。本件においては不動産、賃借権など保有資産を利用した事業及び資金調達を目的とする会社。

P32 アセットマネジメント

アセット(資産)を効率的にマネジメント(管理・運用)すること。不動産の所有者や不動産に投資する資産家などに対し、不動産の取得や管理、運営、処分などについて専門的な立場からアドバイスしたり、委託を受けて代行する業務。

【出典】東建コーポレーション株式会社(ホームメイト・リサーチ)「カブガイド」

https://www.homemate-research-stock.com/useful/80335_stock_335

P35 観光遺産産業化ファンド

地域経済活性化支援機構(REVIC)が、観光庁との連携の下、地方へのインバウンド含む観光誘客や地域の観光消費額の増加を図るために2019年6月に設立したファンド。訪日外国人旅行者にとって「日本ならではの」魅力を持つ観光資源である「観光遺産(文化遺産・自然遺産など)」を活用する事業者もしくは観光産業の構造課題解決に資する事業者に対し、投融資及び経営人材のハンズオン支援などを通じて、地方へのインバウンド含む観光誘客及び地域の観光消費額増加などを図ることを目的とする。

【出典】地域経済活性化支援機構(REVIC)「ニュースリリース「観光遺産産業化ファンド」の設立について」

<http://www.revic.co.jp/pdf/news/2019/190619newsrelease.pdf>

P10 第二会社方式

財務状況が悪化している中小企業の収益性のある事業を会社分割や事業譲渡により切り離し、ほかの事業者(第二会社)に承継させ、また不採算部門は旧会社に残し特別清算などを行うことにより事業の再生を図る手法。

【出典】デロイト トーマツ コンサルティング合同会社「ビジネスキーワード」

<https://deloitte/2Y66jq9>

P35 観光産業支援ファンド

地域経済活性化支援機構(REVIC)が運営する、観光産業に特化したマザーファンド及び各地域ファンドなどの総称。地域金融機関などとの連携により、観光分野における事業者の成長支援を通じて地域観光の活性化を目指すもの。新たな観光資源の掘り起こしや、施設の多様化などで変化に対応しようとする地域の観光事業者を、ファンドを通して資金と人材両面からサポートする。

【出典】地域経済活性化支援機構(REVIC)「観光産業支援ファンド」

<http://www.revic.co.jp/business/gp/index.html#businessIntro>

P29 匿名組合

オリジネーター(原資産保有者)から譲渡された資産を裏付けとして証券化商品を発行する際、資産を保有する器として利用されるSPV(Special Purpose Vehicle)の一つ。商法上の組合に該当し、契約の一方の当事者(匿名組合員)が、相手方(営業者)のために出資し、その営業から生じる利益を分配することを約束する契約(商法第535条)により成立する。不動産証券化においては、不動産などを信託して得た信託受益権を投資家(投資組合員)の出資対象として、有限会社や株式会社などの特別目的会社(SPC・営業者)との間で締結される匿名組合契約が多く用いられる。

【出典】国土交通省「不動産証券化に係る用語集(50音順)」

<https://www.mlit.go.jp/common/001095819.pdf>

P29 不動産ファイナンス

企業が保有する資産から生み出されるキャッシュフローを配当・返済原資として投融資を行う金融手法。資金調達手段の多様化、対象不動産のオフバランス化による財務体質の改善、不動産の価格変動リスクの切離しなどのメリットがある。

【出典】株式会社日本政策投資銀行「アセットファイナンス(不動産)」

https://www.dbj.jp/service/finance/asset_finance/?sc=1

宿泊業における事業承継・ 経営改善事例集

令和4年11月

編集・発行

国土交通省 観光庁 観光産業課

【所在地】 〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2

【電話】 03-5253-8111（代表）

本事例集に取り上げられている情報は、令和4年（2022年）11月30日末時点の情報である。