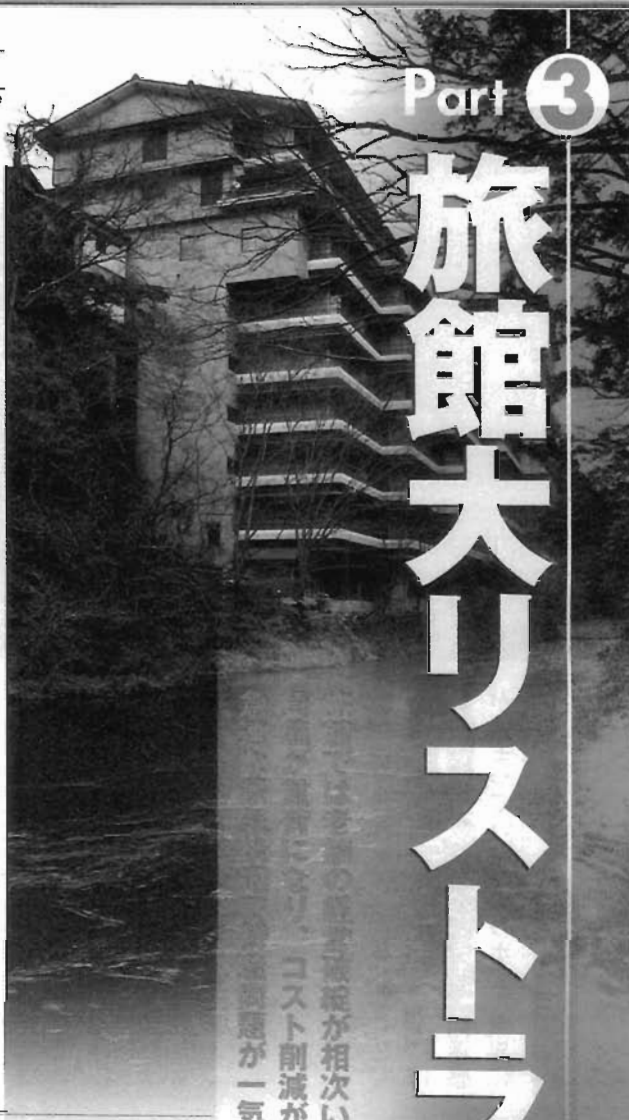


旅館大リストラ時代、到来



旅館が相次いでいる。客数減少で過剰施設とコスト削減ができずに力尽きるケースが多い。問題が一気に噴出している。

依緑園には昭和天皇や吉田茂元首相も滞在した豪華な貴賓室がある名旅館であり、山中温泉のランドマーク的存在だった。

老舗旅館の倒産と身売りが多発

環境変化に適応できない経営

「突然の閉館申し訳ございません。永年の御愛顧誠に有り難うございました。館主二十六代治郎右衛門」

北陸の名湯、加賀・山中温泉。

昨年一二月一四日、大聖寺川に沿って広がる温泉街の最奥にある約八〇〇年の歴史を誇る大型名門旅館、よしのや依緑園の玄関にこんな張り紙があり、道行く観光客を驚かせた。

山中温泉でも最古の歴史を誇る同館は、大聖寺川がつくる美しい渓谷、鶴仙溪に面し、同温泉郷のなかでも最高の立地条件と格式を

誇る。

玄関脇には、「いつの日か再会を心待ちしております」との張り紙とともに、民事再生手続き廃止決定による保全管理命令書も掲示されていた。

「今回の旅館閉館は、通常の倒産とは違い、ちょっと特殊なケースをたどった」と破産管財人を務める石川県金沢市の弁護士は言う。

よしのや依緑園は、名勝の鶴仙溪に面して立つ鉄筋大型旅館のよしのや(右上写真)と、道路を挟んだ山側に立つ依緑園に分かれ、

経営は代々、創業家の中曽根家が担ってきた。山中温泉の旅館組合長も務める地元の有力一族だ。

ところが、数年前から三〇億円とも四〇億円ともいわれる負債を抱えた経営危機に。再建を模索してきた地方銀行の北國銀行でさえ、四年前に手を引く状況に陥っていた。

債権を買った東京の業者が、京都を中心に勢力を伸ばす湯快リゾートに運営を任せようとした。一人一泊二食付き七八〇〇円の年中均一料金で知られる業者だ。

二〇〇七年春に破産手続きが取られることになったが、安売り旅館による経営再生に中曽根家側が反発。対抗措置として民事再生手続きを取るべく、予納金七〇〇万円を用意した。

民事再生手続きのため再生計画案の提出を求めたところ、石川県の能登に本拠を置く有力旅館の加賀屋が三億円を用意し、以前からの念願だった山中温泉に足場を築きたいという計画を出してきた。

抵当権設定は二億五〇〇〇万円前後だったため、これで再建なるかと思われたが、その後、実際の運営に当たる人選でもめ、話が立ち消えになった。中曽根家は、さらにスポンサーを探したが、見つけられず、結局、昨年一二月一四日、裁判所の職権で営業停止手続きと破産手続きを行ない、泣く泣く営業を終えることになった。

「中曽根家の親族には、地元の資産家もあり、支援を頼む手段もあったが、名門家のプライドがそれを許さず、万策尽きて閉館に追い込まれたようだ」と前出の弁護士は言う。

経営破綻の主因は、時代のニーズに合わなかったこと。団体旅行客の増加を見込んで、

団体客激減で 巨大施設が重荷

経営破綻の主因は、時代のニーズに合わなかったこと。

団体旅行客の増加を見込んで、

北陸最大級の温泉地



鉄筋一〇階建ての建物に、広いホールや食堂、バーを作って、館内ですべてを消費してもらおうと設備投資した。豪華な食事やサービスを、高額料金で楽しんでもらう目論見だった。

ところが、バブル崩壊以降、団体客は、パツタリと来なくなつた。「最後に経営再建銀行から送り込まれたコンサルタントも資産保全に励むばかりで、現実的な再生案が打ち出せなかつたようだ」と弁護士は語る。

温泉街の真ん中にポツカリと穴が開いたような、巨大老舗旅館の突然の閉業。地元の関連業者たちも、その後処理に頭を痛めている。ある旅館経営者は言う。

「よしのや依緑園のある場所は、鶴仙溪に面した超一等地。現在ある鉄筋ビルを半分壊し、溪谷に面した露天風呂部分だけ残して、眺めのよい日帰り入浴施設にすれば街の新たな名所になる」

あるいは、旅館再生案で一時名前が挙がった湯快リゾートによる買収が行なわれるのではないかという見方もある。

「現在の施設と立地を考えれば、三億円前後なら安い買い物だろう。湯快リゾートはすでに山中温泉で二軒運営しており、実現すれば三軒目になる。ただし、営業再開までに時間がかかれば、毀損が激しくなり改修費用がそのぶん多くかかる」(山中温泉の関係者)

鶴仙溪沿いには、林間を歩く遊歩道

があり、山中温泉の宿の多くは、その河畔に点在している。大聖寺川の流れが最も美しい風景を見せる場所の岸辺にあるよしのや依緑園が今、巨大な廃墟となって、聳え立つ。

その惨状は、旅館大リストラ時代の到来を、なによりも雄弁に物語っている。

スパで一世風靡の百万石も窮地に追い詰められる

山中温泉にほど近い山代温泉。高僧、行基が発見してから一三〇〇余年、北大路魯山人をはじめとする多くの文人や芸術家に愛されてきた。歴史と伝統を誇る湯と紅殻格子の古びたたずまいが随所に見られる人気温泉地である。

中心街からやや離れた地に立つ巨大温泉旅館、ホテル百万石。北陸を代表する名門旅館として知られる同館も、不動産管理会社の北国リゾートが、大口債権者により金沢地方裁判所に破産手続きの開始を申し立てられた。一



九九〇年代半ばにはいち早くスパリゾート施設をオープンさせるなど、全国的に注目されていたが、結果的には巨額投資が裏目に出た。ホテル運営は、別会社のホテル百万石アソシエイトが権利を主張しており、「現在、裁判所の破産手続きの判断を待っている状態。運営権は私どもが所有しているため、従来どおり営業は続

山代温泉のホテル百万石。債権者により地裁に破産手続きの開始を申し立てられた。営業は継続している



K.K.

片山津温泉のせきや。昨年、債権者が破産を申し立て営業停止。今年2月湯快リゾートが運営受託し営業再開

チェーン展開の新興企業が 安値攻勢をかける

「けていく」と創業者一族の吉田久男社長は語る。

日に七度も色を変えろという日
本海に面した湖、柴山湯の西側に
巨大な温泉旅館が広がる片山津温
泉。その温泉街の中心部にある湯
の元公園に近い老舗旅館、せきや
も、昨年一二月一五日、債権者か
ら金沢地裁に第三者破産手続きを
申し立てられ同日、営業を停止し

た。負債総額は、二三億円と見られていた。

明治一九（一八八六）年創業のせきやは、柴山湯に面した最高の立地に約六〇室の客室を持つ。ピーク時には、年間売上高一四億円を誇り、片山津を代表する旅館の一軒だった。

バブル崩壊後、片山津への客足が伸びず、経営は悪化するばかり。〇八年八月には、東京の業者に債権が譲渡され、同年一〇月には不動産が競売にかけられた。経営者側は、事業継続に向けて動いていたが、第三者破産手続きを申請された。今年二月、湯快リゾートが運営を受託し、営業を再開した。

片山津温泉では、昨年初めにもホテルながやまが破産宣告を受けRCC（整理回収機構）入りした後、破産管財人により、安売り業者に売却され、現在は、大江戸温泉物語ながやまとして営業している。同館は、おとな四人以上一室なら、三六五日いつでも同一価格の一人一泊二食付き六七〇〇円。小学生未満は無料だ。

老舗旅館や大型旅館の経営破綻に、安値路線の新興企業が受け皿となるのは一つの再生パターンだ。山中温泉では、旧紀州鉄道系の山中グランドホテルと、地元資本

老舗旅館の破綻が増加

旅館・ホテルの倒産企業

商号	所在地	負債総額 (百万円)	倒産原因	倒産形態
セラヴィリゾート泉郷	東京都	14,500	既往のシワ寄せ	会社更生法
那珂川観光	栃木県	7,700	販売不振	破産
富山観光開発	富山県	5,000	販売不振	特別清算
川治温泉一柳閣本館	栃木県	5,000	販売不振	破産
京成ホテル管財	東京都	4,764	既往のシワ寄せ	特別清算
ハルアクティブ	東京都	4,500	既往のシワ寄せ	民事再生法
魚丸	三重県	4,000	販売不振	民事再生法
あたかや	石川県	4,000	販売不振	特別清算
ホテルニューヴェール北上	岩手県	3,852	販売不振	民事再生法
大久	愛媛県	3,800	設備投資過大	特別清算
山下家	石川県	3,580	販売不振	民事再生法
三朝観光ホテル万翠楼	鳥取県	3,200	販売不振	破産
磐	静岡県	3,200	販売不振	民事再生法
細壺サービス	群馬県	2,900	既往のシワ寄せ	特別清算
清風荘	鳥取県	2,596	販売不振	破産
ウオミサキホテル	静岡県	2,300	既往のシワ寄せ	破産
山の井	島根県	2,231	販売不振	破産
せきや	石川県	2,200	販売不振	破産

*2008年1月～09年2月、負債総額20億円以上を対象
出所：東京商工リサーチ

の大黒せせらぎ亭が、それぞれ湯快リゾート山中グランドホテル、湯快リゾート大黒せせらぎ亭と名称を変え、一人一泊二食付き七八〇〇円という三六五日同一料金スタイルに路線変更。

山代温泉でも、中心街にある大型旅館の山下屋（江戸時代創業の老舗）が今年四月から、大江戸温泉物語の傘下に入り、旬の味覚食べ放題、ソフトドリンク飲み放題という「激安旅館」に転じる。

また、「旅館大リストラ時代」の到来である。

「経営が傾いた名門旅館の債権を安く買収し、安売り競争を展開する二つの企業グループ（大江戸温泉物語と湯快リゾート）が、伝統文化を無視して、業界秩序を乱し、価格破壊を行なっている」老舗旅館経営者との声が地元にはある。

しかし、生活水準の二極化や不況の現実を直視すると、昔ながらの経営を続けていくには、大型旅館は存続できない（地元関係者）。老舗旅館が、経営環境の変化に対応できずに、経営破綻していくケースは石川県だけでなく、全国



山代温泉の白銀屋。経営破綻後、2005年より星野リゾートの運営で再建。「白銀クラシック」と銘打った

的な傾向だ。この一年間でも、栃木県の川治温泉一柳閣本館（二五年創業）、三朝観光ホテル万翠楼（四一年創業）など負債額の大い経営破綻が相次いでいる（右ページ表参照）。

外部の手法を使い 伝統とモダンの融合

一億総中流時代、団体旅行による集客を前提に巨大化した大型旅館は、今、その役目を終えて、次々と淘汰されていく。旅館とし

て生き残るには、新たな手法による活路を見出すしかないのだ。

山代温泉では、温泉街の中心部に近く立つ老舗旅館、白銀屋が〇五年から、後述する旅館再生企業の星野リゾートによる経営変革を続けている。

同館は、創業寛永元（一六二四）年という三八五年の歴史を持つ老舗旅館。創業者である正木家が一九代にわたって維持し、一七代目主人の正木哲郎氏は、希代の美食家として知られる魯山人を食客として招き、同館に逗留させながら、九谷焼の皿類や彼の書による木製看板を残した。

総湯と呼ばれる共同浴場に隣接した白銀屋は、魯山人が逗留した当時の客室を残す旧館に、二三室の客室を備えていたが、旧経営陣が新たにタワーと呼ばれる一五室収容の大型鉄筋建築を新たに建て、経営が悪化した。

星野リゾートでは、「伝統とモダンの融合」というコンセプトの下、サービスに関しては、ホテル運営のノウハウを導入。朝食を七時から一〇時三〇分までのあいだに自由に食べられるようにしたほか、女将の代わりに総支配人を置き、フロント対応に切り替えるなどして、コストダウンによる懸命な経営改善に努めている。

スモール・ラグジュアリーに 活路を見出す地方旅館

旅館大リストラ時代は、加賀温泉郷のみならず、日本中の旅館を襲っている。今、日本の旅館に何が起きているのか。

山中温泉で一〇室のみ的高级旅館を経営する、かよう亭の上口昌徳社長は言う。

「現在の日本旅館は、三種に分けられる。一つは、高度経済成長時代に繁盛した大型旅館。これが過去一〇年で地域の競争力を失った。生き延びたところも、昨今の不況でバタバタと経営破綻している。もう一つは、一五〜二〇年ほど前から急速に伸びてきた九州の由布院や黒川温泉といったところの新興旅館。これが人気を集めた結果、その一帯はかつてのひなびたよさを失い、信州の清里のような観光地となって、人を引きつける魅力を失った。それが今、経営不振となって表面化している」

そして、第三の旅館スタイルとして、一源泉一宿の原則を貫く、地方のいわゆる秘湯と呼ばれる小規模旅館。これが自然環境のよさを守り、常連客を集めて健闘していると上口氏は指摘する。

上口氏は、一九七二年に親から受け継いだ客室数四〇余室の中規模旅館、緑風苑東山荘を廃業し、三年後に客室数一〇室、最大収容人数三〇人、ほかに一五人収容の宴会場が一つのみという小規模の「隠れ家」宿をつくり上げた。

親が建てた旅館を廃業して、小規模旅館につくり直したのは「高度経済成長は続かず、大規模な利益追求の事業はいつか破綻する。だから、お客様一人ひとりに心からのおもてなしをし、再訪していただく小さくて贅沢な宿をつくりたい」という思いからだ。

こうした旅館改革が実を結び、不況の現在でも、平均稼働率七〇%という安定した業績を収めている（欧米やアジアの富裕層顧客シェアが一五〜二〇%）。

新装開業したかよう亭では、まずサービスの質の向上を目指した。また、「全国一律の疑似懐石料理を廃し、可能な限り地場の食材を使い、生産者一人ひとりの名前がわかる料理を、自らが選んだ器に盛って、お客様に喜んでいただく贅を尽くした家庭料理を出す」



K.K.

山中温泉のかよう亭。廊下には畳が敷き詰めであり、素足で歩ける。清潔感と落ち着いた着きを感じられるロビー

こだわりを持った。

さらに、宿を取り巻く風景の再発見にも努めた。すなわち、日本の風土が持つ美しさを宿泊客に味わってもらうため、温泉郷の溪谷を歩く散策路の整備や町並みをかつての古きよき姿に戻した。「ジェニユイン・ジャパン（本物の日本）」の探究こそが私の旅館改革の目的」と上口氏は言う。

以上の理想を追求する代わりに、旅行代理店からの集客はいつさい行なわず、広告等の宣伝費もかけない。それどころか利益もいっさい追わないという姿勢で、いわば



K.K.

かよう亭の上口昌徳社長。スモール・ラグジュアリーで、北陸の風土を大切にしたいと志を込めてきた

「かよう亭コミュニティ」と呼ばれる支持者を集め、そのリピーター利用で不況の時代にも左右されない小規模高級旅館をつくった。

この経営姿勢で高度経済成長時代の終焉とバブル経済崩壊も乗り切り、今また米国発の金融不況による厳寒の時代を生き抜こうとしている。

もう一つ、上口氏が力を入れてきたのが、後を託す経営者の育成である。娘婿の竹内秀次郎氏は、ザ・リッツ・カールトン香港やカナダの超高級ホテルで勤務経験がある。夫妻とも英語が達者で、需要の減る日本人旅行者の穴を埋めるべく、外国人旅行者の地方誘致にも乗り出している。

その竹内氏は石川県内の若手経営者らと組んで、去る二月一四日

に金沢市で、「第一回ラグジュアリーライフスタイル国際会議」を開催した。

内閣府の元気再生事業の一環として、地元の若手経営者が中心となつて昨年六月に企画。世界中からゲストスピーカーを招き、海外富裕層旅行市場に焦点を絞った国際会議を行なった。

外国人富裕層に魅力の知られざる地方の美

「ラグジュアリー」というと、豪華さや高級感という言葉が連想され、昨今の時代環境に合致しないような印象を受けるが、本質を求めることが本場のラグジュアリー。その観点に立つて、日本の地方が持つ自然、文化、ホスピタリティといったものを、グローバルなビジ

ネスの観点から見直すのが狙いだ」と主催者の一人で地元の旅行会社マゼラン・リゾーツ・アンド・トラストの朽木浩志社長は言う。同会議には、持続可能な地域経済と環境維持、高品質のツーリズムを同時に推進する「エコ・ラグジュアリー」の提唱者で、現在全世界に九二の提携施設を展開するLCLのエンリコ・デクロット氏ら斯界の第一人者が参加し、日本の「地方」の魅力や、温泉旅館の可能性について語り合った。

デクロット氏は、「日本の地方では、上質を求める外国人富裕層が日本の知られざる面を見ることができてとても魅力的だ。地方が持つ美しい自然と伝統的文化、質の高いホスピタリティ——これらをバランスよく保ち、地域の魅力として、全世界に発信していくノウハウを持つば、日本旅館には多大な可能性がある」と語る。

国内の旅行市場が縮小していくなか、石川県は海外市場に目を向け、二〇〇三年の年間外国人観光客数五万人を、一五年には五〇万人に増やす一〇倍増構想を持っている。五年後の北陸新幹線開業による新たな国内旅行市場の開拓と併せて、北陸の持つ美しい日本の地方の魅力を、世界の富裕層に向けて発信していきたい考えだ。



海外富裕層の誘致を図るラグジュアリーライフスタイル国際会議を主催した協議会代表の朽木浩志氏

旅館再生の雄、星野リゾート
外資から地銀にシフト

日本旅館では、宿屋イコール家業という伝統的な考え方から、オーナーである経営者一家が運営を行なってきた。

ただし昨今では、伝統的な日本旅館経営にも所有と運営を分離する手法が浸透しつつある。

先例となったのが、〇五年五月からゴールドマン・サックスと組んで経営難に陥った日本全国の温泉旅館再生に取り組んできた星野リゾートだ。

「景気低迷で、日本の地方旅館の経営も非常に厳しくなっているが、稼働のよいところとそうでないところの二極化が進んでいる」と星

野佳路社長は語る。

「たとえば、われわれが運営している青森県の古牧温泉の青森屋。昨年一二月と今年一月の売上高は、対前年比二〇〇%増。北海道のトマム・リゾートも同一〇%増。不況の影響で韓国や台湾からの観光客は減ったが、それを国内需要でカバーしている。これまで海外旅行に出かけた年間一七〇〇万人の市場が、安・近・短の流れを受けて、国内旅行にシフトしている。その一方、旅先でのおカネの使い方はシビアになっている」

若者の旅行離れもささやかれている昨今だが、星野氏は、減っているのは社用客で、同リゾートの主要顧客層である個人旅行は不況にもかかわらず、意外に堅調だという。

問題は、その個人旅行の市場に、旅館側の販売チャネルが対応できていないことだ。

「従来の旅館業務では、予約チャネルがシンプルであり、部屋数が少ないので、旅行代理店とだけ協力していれば、十分な予約数を確保するこ

とができた。ところが最近では、インターネットの登場により、予約チャネルが劇的に増え複雑化したため、価格調整を含めた販売チャネルマネジメントを導入しないと、個人客市場から集客できなくなってきた」と星野氏は運営会社による専門的ノウハウの必要性を指摘する。

一方、旅館のなかには稼働率が低い、ていねいなサービスと宿の持つ魅力で、高単価を実現できているケースも少なくない。この場合は、現場の生産性をさらに向上させることで、より多くの収益を確保することも可能だという。

「一人の従業員が一つの仕事だけでなく、二〜三種の仕事を並行して行なうマルチタスクの考え方が大事。また、地域の優秀な人材にいかんにか旅館業に入ってきてもらえるか、その努力をすることが重要。特に現場で働いてもらう責任者ク

ラスの人材をいかに確保していくか。これを従来の旅館側は怠ってきた。その結果、地域の人材を製造業に取られてきた」と星野氏は言う。

これまでの旅館は、企業経営でなく家業として考え、その維持のために家族全員が一年中休みなく従業員も含めて皆フラフラになっ

て働き、サービスしてきた。気がつくくと、経営者のみならず、顧客の高齢化、従業員の高齢化も進み、新しい顧客層をとらえ切れずに、設備の投資に走り、結果として宿を持ちこたえられなくなっていく。

星野氏の目には、日本の旅館業が抱える構造的な問題が、はつきりと浮かび上がっている。

「日本旅館のすばらしさを残しながらも、世界水準のリゾートサービスを導入することで新たな魅力を創造する。同時に労働の生産性を上げ、若くて優秀な地域の人材

D.Aikawa



旅館再生マネジメントをビジネスとして取り組み、全国を駆け回る星野リゾートの星野佳路社長

箱根ブランドは強い

市町別入湯客数ベスト20 (2007年度)

順位	市町	主な温泉地	入湯客数 千人	前年比(%)
1	箱根町	湯本、強羅ほか	6,420	111.1
2	札幌市	鴨々川、定山溪ほか	3,784	99.7
3	日光市	鬼怒川、川治、湯西川ほか	3,308	103.0
4	熱海市	熱海ほか	3,020	95.4
5	伊東市	伊東ほか	2,834	95.6
6	浜松市	籠山寺ほか	2,577	133.7
7	浚川市	伊香保ほか	2,537	99.0
8	別府市	別府ほか	2,279	102.9
9	仙台市	秋保ほか	1,972	97.7
10	草津市	草津	1,968	98.4
11	下呂市	下呂ほか	1,875	—
12	加賀市	山代、片山津、山中	1,844	92.8
13	函館市	湯の川ほか	1,700	98.0
14	鶴岡市	湯野浜、温海ほか	1,647	97.5
15	那須町	那須温泉ほか	1,628	99.2
16	高山市	飛騨高山、平湯ほか	1,621	99.2
17	登別市	登別ほか	1,593	100.1
18	みなかみ町	水上ほか	1,490	100.2
19	郡山市	磐梯熱海ほか	1,448	97.0
20	那須塩原市	塩原ほか	1,386	94.9

*社団法人北海道観光土産品協会資料を基に財団法人日本交通公社作成
*入湯客数は日帰りや課税免除分も含む数値、宿泊客数は課税対象分の数値。
市町によっては集計方式の違いにより宿泊客数を把握していないところがある

を現場に招き入れる。それが、可能なら、旅館業にはじつは明るい未来があるという考え方だ。

新たな再生モデルとされるのが、熱海・伊豆山温泉の名旅館、蓬萊への星野リゾートの経営参加だ。サービス面では定評のある同旅館の女将に協力し、星野氏が予約システムを含む経営の仕組みの整備を行ない、従来の顧客に加えて、新たな顧客を増やすことで経営の改善を図っていく。サービスという旅館特有のソフトウエアを生かしつつ、システムというハードウエアの力を付加する試みだ。また、最近、星野リゾートは地

方銀行と組んだ再生ビジネスを強化している。というのは、これまで資金を提供してきた外資系ファンドが世界的な金融危機の影響を受けて、新たな資金支出を控えているからだ。

そのため、当初二〇一三〇軒を目標として行なってきた星野リゾートの旅館再生も、結果的には一軒となり、スケールメリットのさらなる追求も難しくなった。しかし、旅館の経営再生の実績は残しており、今後はそのブランド力を生かし、低迷する温泉地を多数抱える地方銀行と手を組んで、旅館再生を行なっていく考えだ。

最大の温泉地、箱根で続く 老舗旅館再生の革新

本当に不況なのかと思えるほど、今日においてなお、箱根の高級旅館の予約は取りにくい。「温泉地のメッカ」といわれるだけあって、入湯客数では群を抜いている（上表参照）。背後に東京や横浜の大都市圏を抱え、高速道路で約二時間、東海道新幹線で、関西方面からの集客も見込める。

外国人にとっても、美しい富士山や芦ノ湖の自然環境は魅力的で、箱根八湯の旅館は、古くから最もよい経営環境でビジネスを行ってきた。この不況期でも、昨年末、箱根と京都の老舗高級旅館だけはにぎわった」と箱根・塔ノ沢で旅館を営む、一の湯の小川晴也社長は語る。

箱根八湯の玄関口、箱根湯本に続く第二湯、塔ノ沢温泉にある老舗旅館、一の湯は、寛永七（一六三〇）年創業の三八〇年近い歴史を持つ。一五代主人に就いた小川氏は、入社前は日本ユニパック（現・日本ユニシス）でコンピューター関係の営業職にあった。小川氏が経営を引き継いだ当時、同旅館は近くに塔ノ沢キャトルセ

ゾンと名づけたレストラン併設の洋風ホテルを経営していた。三〇〇年以上の老舗を引き継いだ小川氏の父親が、日本旅館よりもホテル経営に憧れ、多額の借金をして建てたものだ。優れたシェフを招致して一時話題になったが、経営不振で五億円以上の負債を抱え込むことになった。

バブル崩壊前には、東京の六本木に所有していた土地を使って賃貸ビルを建てたため、バブル崩壊とともに一億円近い金利負担となった。「賃貸収入で埋めても年間一〇〇〇万円の赤字が出て、本館の一の湯の経営にも影響が出る始末。まさにどこにでも出るダメな旅館の典型で、結局、父親が責任を取って自らの個人資産を売却。ホテルの負担も相殺して、私に経営を引き渡した」と小川氏は言う。

小川氏は、まずホテルの経営再生を優先し、本館一の湯の経営は母親の女将に任せながら、自身の家族と兄弟を率いて、経営悪化した塔ノ沢キャトルセゾンの改革に乗り出した。以前の一人一泊二食付き一万六〇〇〇円から、六割引



江戸時代の蔵がいまなお健在で、明治、大正、昭和それぞれの時代の建築様式を残す塔ノ沢一の湯本館

きの六八〇〇円に引き下げ、徹底した低価格路線で経営を軌道に乗せた。

次に、その実行スタッフを引き連れて、本館一の湯の経営改革に乗り出した。いわゆる箱根の低価格旅館の火つけ役である。

以降、仙石原、姥子温泉、仙石高原大箱根、強羅と、経営が傾いた他の旅館を、一の湯ブランドで次々と立て直していった。

しかし、すべてがうまくいったわけではない。

「六年前、箱根に加え、伊豆高原や伊東でも廃業した旅館を引き継ぎ三年間運営したが、結局、撤退した。その経験からいえば再生は難しい」と小川氏は言う。

その理由は、規模の拡大を追っ

て複数の旅館を低価格・高稼働率路線で共同オペレーションしようにも、旅館ごとに施設の違いや現場でサービスする人間の差があり、共通化することが難しいからだ。

コスト削減しながら料理の水準を保つ

そこで小川氏は今、自分の目が届く箱根地域に再生対象を絞り、調理の近代化と、独自の予約システム構築に注力している。

調理に関しては、経営する旅館群の中央にセントラルキッチンを設け、調理の一部をマニュアル化できるように試行錯誤した。

温かい料理を異なる場所で同時にらせるように、料理を真空パックに入れて運び、配膳する直前に湯煎で温めるなどの工夫を施している。料理長が働くのはセントラルキッチンだけで、各旅館では基本的ににまな板や包丁も要らない。

こうした調理の工夫で、原材料費や人件費を大幅にカットしてきた。現在、八軒の旅館経営で調理師は四人のみ。人件費に余裕が生まれるぶん、いい調理師を集めることができる。

料理としては、鍋がこれからの旅館経営では重要になってくると小川氏は考えている。

「ポリウムがあり、さまざまな

演出が可能。味もおいしいし、標準化もしやすい。食材では、豚がこれからの旅館の主役。魚は手が出せなくなるくらい値が張るようになり、牛もBSEなどの問題が出てくる。できれば冬に三種類の鍋を打ち出して旅館の魅力にしたい。」

PANA=朝日(産)洋



箱根火山のカルデラの中にできた芦ノ湖と富士山。手前の箱根町には毎年1900万人の観光客が来遊する

客

室予約の自動化については業界標準の先を見ている。

「現在の旅行者の半数が二人だから、二人を標準として旅館の予約システムをコンピュータ化し、クレジットカードによる決済ができないか検討している。やがて旅館予約は、パソコン予約から携帯電話予約に主体が変わっていくだろう。現在、多くの旅館で使っているのはホテル経営をベースにしたシステムなので、これを携帯でも使えると同時に、旅館独自のものに改めたい」(小川氏)

どの旅館でも混雑するピーク時に二人利用の客室を四〜五人に押し広げ収容人数を増やすことが、日本の旅館経営の唯一の収益ノウ

ハウだった。

旅行市場が縮小するデフレ時代、それを均一化させ、マスの客層に合った予約システムを構築し、オリジナルのウェブ

サイトから直接、個人客を集客し、それを常連のリピーターへと結び付けていく。それも首都圏に近い大温泉郷、箱根なら可能だ。

箱根の玄関口の湯本では、老舗旅館の南風荘が、若者を相手にした独自のコンピュータ予約システムで成功している。厳しい経営環境が価格競争をより激しいものとしているが、それへの対応の差が、今後の勝敗を決めそうだ。