地域発!
現場検証シリーズ

株式会社くつろぎ宿

代表取締役社長　**深田　智之**

□所在地　福島県会津若松市東山町湯本寺屋敷43
□設　立　2005年9月
□ＵＲＬ　https://www.kutsurogijuku.jp
□事業種目　旅館業
□ＴＥＬ：0242-26-0001

3旅館を一体再生
地元ファンド設立し挑戦

かつては温泉に集う客と言えば団体客が主流を占めていた時期があった。当然、温泉旅館はそうした客筋に合わせてサービス内容を充実させ、施設もそれにふさわしいものに投資した。ところが、団体から個人へと旅の主流が変化すると、それに対応しきれない旅館は経営に行き詰まり、立ち行かなくなると

ころも出てきた。しかし、温泉街の旅館はその地域の観光産業の一翼を担う存在。地域経済の活性化という視点からも、再生に向けた挑戦が繰り広げられている。この挑戦によって見事に再生を果たし、以前にも増して、温泉旅館としての魅力と輝きを取り戻したところもある。こうした復活を遂げた旅館の一つが福島県会津若松市、東山温泉にある「くつろぎ宿」の２旅館である。

新館建設など裏目に

東山温泉中心部に位置する千代滝、新滝、不動滝の三つの旅館はいずれも新館建設などに伴い多額の負債を抱え、債務超過に陥っていた。この救済に乗り出したのが東邦銀行、日本政策投資銀行、リサ・パートナーズが共同で組成した地域再生ファンド「福島リバイタルファンド」だ。

2005（平成17）年10月、100％出資でくつろぎ宿を設立して、３旅館を一体として事業を承継し、歴史と伝統のある温泉街の再活性化を目指した。再生に向けて期待を寄せたのが、旅館再生の実績をもつ「リゾート・コンベンション企画」であった。

「個別旅館の再生でしたら、引き受けなかったかもしれません。この再生の趣旨である東山温泉という地域の再生に関われることに意義を感じたことがきっかけでした」（深田智之・くつろぎ宿代表取締役社長）。

深田氏は、ファンドに求められてすでに提出していた再生計画に基づいて動き出した。同じ地域で競合していた３旅館を一体で再生することは、それぞれの旅館の個性を生かしつつ、競合ではなく、連携することができるという潜在的なメリットが存在していた。温泉旅館として最大の売りである温泉は、川を間近で眺められる温泉、街や景色を一望できる温泉というようにそれぞれが異なる魅力を持っていた。部屋についても、リニューアルした新しいもの、宿泊客の動線からみて使いやすいものといったように、使用価値が高い部屋も存在する。

各館が持つ最も魅力的な施設を中心にして活用すること、またそれぞれの温泉を互いに利用できるようにするなどのシナジー効果も追求することで、コンセプトや価格帯を設定し直し、顧客目線で魅力を訴求してサービスの質を高める方向へと転換した。客単価を上げて利益を向上させる旅館へと変身を試

▲くつろぎ宿新滝 玄関正面

みたのである。

また、連携によって一括仕入れなどで費用を削減することも可能になった。繁閑の差がある稼働率を考慮して、場合によっては３館全部を動かすのではなく、１館ないしは２館で営業するという工夫を凝らすことでも費用は削減できる。コスト削減によっても利益体質を強化する。

▲くつろぎ宿新滝 手づくりダイニング入口

こうして利益を上げ、それを施設の充実・強化、サービス改善へと投資する、さらには従業員にも還元することで報いる。施設と人に利益を回すことで、将来に向けて経営基盤を強化する。再生計画の実現に着手した。

まず従業員の処遇改善

「旅館で一番大切なのは従業員です。魅力のある既存の施設や立地は、そう簡単には変えられませんが、人は変わることができます」（深田社長）。

旅館ビジネスの基本は、サービスを通して宿泊客の満足度を向上させることであり、それを担うのが従業員である。朝早くから夜遅くまで働いてくれる従業員がいてこそ、良質なサービスは実現できる。彼らが健康かつ幸せになってこそ、宿泊客の期待に応えられる。期待を上回るサービスを提供する基盤ができる。これらを可能にするためには、従業員の処遇を改善することが最優先である。休暇を増やし、給料を上げることに注力してきた。実際、従業員と一緒に仕事にいそしみ、業務や設備を見直し、効率化を図ることで、それを実現している。

2009（平成21）年１月、再生計画は完了した。さらなる成長に向けて動き出したのも束の間、東日本大震災が襲いかかった。幸い、旅館は大きな被害は受けなかったものの、多くの避難者が会津地域にも来た。そこで、震災直後は無償で旅館を開放し、温泉と食事も提供した。またその後も、災害救助法に基づく避難者の受け入れにも積極的に関わった。

くつろぎ宿新滝 露天風呂▲

「社員が一つになってがむしゃらに頑張り、避難者の皆さんから感謝された経験は、大切なものでした。通常の営業では得られない経験で、一体感や結束力が高まる契機になったと思います。『自ら考えて行動する』という組織風土の醸成につながりました」（深田社長）。

再生以来、くつろぎ宿では社員教育に力を入れてきた。繁忙期を除いて毎週土曜日、自主参加の研修会を開いて勉強している。また海外も含めて、いくつもの宿泊施設を訪れ視察し、実際にサービスを受

ける側からの経験を通して学ぶことも実践している。学び合う、教え合う仕組みを強化してきた。

こうした研修に基づく能力向上と並んで、現場での意思決定による実践的な学びにも力を入れている。改善すべきであると思ったことは、それを発見した者がすぐに現場で対応する。自分で考えて行動することを奨励している。そのため、それぞれが一番得意とする仕事ができるような体制を組むことを心掛けている。管理職へは仕事に人を付けるのではなく、人に仕事を付けることが役割であるとしている。

くつろぎ宿新滝 客室半露天風呂▲

「問題は現場にあります。働きやすい環境を整え、現場力を高めることが経営者の役割。管理職は現場を活性化させる。そうした管理職と現場の関係を支援することが私の役目だと考えます」（深田社長）。

会津の総合力アップ

「旅の手段としての旅館」から「旅の目的としての旅館」へと戦略的な転換を目指す、くつろぎ宿。そのためにも東山温泉はもとより、会津地域がもつ魅力は欠かせない。歴史、文化、伝統産業、そして自然といった観光資源はもとより、豊かな食材とそれを用いた郷土料理。そして地元が育んできた地酒。こうした地元資源を楽しむことも、旅の目的になる。

旅館でこうした魅力に触れることも必要だが、温泉街でも、会津若松市内でもそうした魅力を満喫で

▲くつろぎ宿千代滝 玄関正面

▲くつろぎ宿千代滝 展望露天風呂

きることも不可欠である。こうした両方の魅力があって、またその相互作用があってはじめて、旅人を目的としての旅館へ誘うことができるという。事実、くつろぎ宿では会津料理を堪能でき、会津の地元資源を知るための工夫が多くみられる。

もちろん、こうした地元資源の見える化、連動には、多くの利害関係が絡むことなる。そのため、その実現はそう簡単には進まない。くつろぎ宿は旅館そのものの魅力を強化するだけでなく、旅館を囲む外部の魅力との関わりの強化に向けても挑戦し続けている。

聞き手・執筆者
神田 良（かんだ　まこと）
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員
明治学院大学 名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

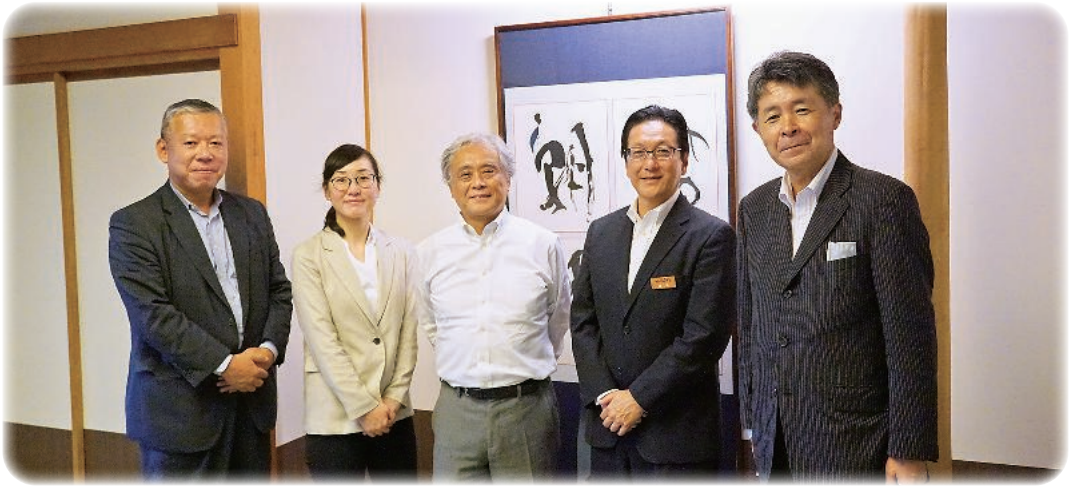
「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。

左から▶

日本生産性本部
髙松部長

日本生産性本部
米田副編集長

執筆者
神田名誉教授

株式会社くつろぎ宿
深田社長

矢吹理事長