

所有と経営が分かれる新たな旅館運営

旅館のチェーン化に見出した小規模旅館再生のカタチ

ポストコロナ時代の観光においても旅館が観光拠点であり続けるために、旅館経営にも変革の波が押し寄せています。今回はいち早く旅館のチェーン化に取り組む株式会社女将塾の三宅大功社長をお招きし、当協会（一般社団法人宿泊施設関連協会/JARC）林悦男会長と旅館のチェーン展開の是非々々を語り合っていました。



横串組織の構築で 旅館をチェーン化

林 観光庁によると2008年から2018年の10年間で旅館件数は5万864軒から3万8622軒と実に24%も減少しています。これには後継者や人手不足、それから資金繰りなど様々な側面がありますが、やはり旅館という文化を後世に残していくためには新しい発想が必要だと私は思っています。

三宅 おっしゃる通りです。今出された数字ですが、その半分以上は1旅館辺りの客室が少ない、いわゆる小さな旅館です。全体の多数を占めるこの小さな旅館をいかに元気にして、再生していくのかを考えないといけません。

林 その中で女将塾さんが始めたのが旅館のチェーン展開ですね。実は私も以前から旅館のチェーン化は必

要だろうと思っていました。だからイメーজ通りの方が出てきてくれたことはとても嬉しいです。しかし、実際のところ旅館のチェーン展開は難しくありませんか？

三宅 横串であれば小さな旅館をチェーン展開することはそんなに難しくはないというのが私の持論です。例えば小さな旅館10軒程度であれば、1人のマーケティング担当が全て見る事ができます。システムも縦割りで1旅館ずつ専任担当者を置くことはできませんが、横断的に見るということであれば置けます。これは実は財務、経理、労務、採用なども全部一緒の話です。

会長 チェーン展開しているホテルと同じですね。彼らも各ホテルに支配人と呼ばれる人はいますが、企画などは本部が全部行っていて、各ホテルは実際にはお客様への対応が主な業務となっていることが多いですね。

三宅 そうした仕組みは我々も吸収したいと思っていますが、温泉旅館の場合は、滞在自体を楽しみにされているお客様も多いです。また、来ていた

だいたお客様に満足いただけるようどうマネジメントするかは支配人の能力次第といえます。そこも含めて管理しなければいけないのがビジネスホテルとの大きな違いです。もちろん本部の指導は入りますが、現場の支配人やスタッフが気持ちよく働ける環境を作ることも大切ですね。

林 人材という観点からはいかがですか？

三宅 今も家族経営されている小さな旅館にも優秀な人材はいますが、圧倒的に少ないです。その限られた優秀な人材をシェアする環境も、横串のチェーンなら可能です。

林 1つの旅館に優秀な人材を置きたいと言っても実際はかなり難しいですからね。

三宅 ただ、優秀な人材が全くないかと言えばそうではありません。これは女将塾で内定を出した学生の話ですが、彼女が高校生の時に家族でよく行っていた秘湯が突然閉館しました。その時に「なんでこんなにいいものがなくなってしまうのだろう」と疑問に思ったと言います。そして、それを盛り上げようと考えたそうです。

林 そういう考えを持った若い方がいらつしやることは嬉しいですね。



一般社団法人 宿泊施設関連協会会長
株式会社タツ代表取締役会長

林 悦男

旅館の企業化を進めなければいけないのです。

本部はサポート役に徹する フランチャイズ式の展開

林 家業の問題を簡単に言うと、自分たちの労働は人件費だと思っていないところですね。それだと利益が2000万円あっても、家族4人で経営したら1人辺り500万円。朝から晩まで働

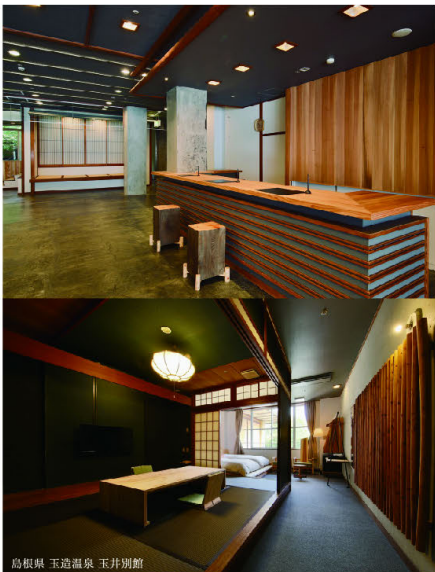
SPECIAL 対談

ポストコロナ時代の旅館運営

くわけですから、果たしてこれで儲かっていると言えるのか。両親が年をとった時に、お子さんたちがあんな大変なことをやりたくないと言ってしまうば事業継承もできずに、それでお終いです。これを放っておくと、やがて温泉街全体が廃れていってしまいます。だから、そうした旅館の救済、再生は今から始めなければいけません。

三宅 特に、旅館の場合はその温泉地に泊まるというイメージが強いので、1軒2軒の旅館が廃れると、温泉街全体のイメージがだいぶ下がってしまいますね。今、会長がおっしゃった事業継承の部分でいうと、実は両親も継がせたくないと思っているケースもあるのですが、まずは継がせてもいいと思えるような仕組みは作る必要があります。もう一つ、少なからずいる後継者たちに2軒3軒と経営するノウハウを我々が教えて、優秀な後継者が自分の旅館とその周りの旅館も含めて運営をしていくのも面白いと思います。

林 それはコンビニのようにオーナーがいながらチェーン展開するというイメージですか？



島根県 玉造温泉 玉井別館

三宅 そうです。例えば我々の直営旅館ではタツプのこういうシステムを入れていきますと経営のノウハウを共有して、マーケティングに関しても我々の東京本社の人材を使っていたらどうかですね。

林 なるほど。要はフランチャイズで、経営は地元の後継者にしてもらって、本部はマーケティングなどをバックアップしていく形ですか。それは面白いビジネスモデルですね。確かに、コンビニと同じようなビジネスモデル

林 なるほど。要はフランチャイズで、経営は地元の後継者にしてもらって、本部はマーケティングなどをバックアップしていく形ですか。それは面白いビジネスモデルですね。確かに、コンビニと同じようなビジネスモデル

林 これは昔の話ですが、ある金融機関さんから「地方が衰退してしまうから融資しただけど、経営がどうなっているかわからなくて不安だ」と聞いていることがあります。

三宅 それは普通というか、仕方ないことだと思います。12室の旅館を経営するオーナーさんが経理と労務、来ていただいたお客様のマネジメントをしながら、銀行の対応もするのは限界があるというか、やはりちよつと無理があります。ご存知かもしれませんが、旅館業界の借入れ額は、実際にくらべて多いです。

林 詳細は承知していませんが、どれくらいあるのですか？

三宅 コロナ以前で言えば、平均で月商の20倍です。1億の月商であれば、20億円の借入れがある計算です。それがコロナになってどうなったかという、旅館経営者のアンケートでは40倍になりました。この借入れの部分に対して抜本的な対策を講じなければ残せない旅館が出てきてしまいます。

林 1億円の月商がある旅館なら借

を旅館に落とし込める可能性は大いにありますね。

三宅 ありがとございます。この仕組みなら、閑散期は1軒だけ開けて他は旅館にしてしまうとか、仕入れも共同でできますから無駄な仕入れをなくすこともできると考えています。

林 その話だと従業員の流動もできますね。普段は最少人数で運営して、忙しいときは応援を出すとか。これなら損益分岐点を下げる手法もちゃ

り入れ額が40億円ですか。これもまた難題ですね。

三宅 対策として1つ考えられるのは、旅館に特化したファンドを入れて、そこである程度財務的な部分をクリアにした上でオペレーションも含めて徹底的に改善していく。いわゆるポストコロナリカバリーのための再生ですね。その中で、今後は所有と

んと取ることができる。
三宅 そして旅館が家業から企業に変われば人も採用できて、かつ労働生産性を上げていけば、地域も活性化すると思います。

林 人材不足の補填、企業経営的視点の不足、収益性の向上、後継者という旅館の課題、現在のコロナ禍のような社会環境の変動。確かに本部が間に入れば全て対応できますね。

旅館再生の先に待つ
所有と運営が分かれる時代

林 三宅さんのおっしゃる仕組みなら、経営のサポートもですが本部がファイナンスの面をバックアップすることで融資も受けやすくなりそうですね。

三宅 我々の事業でお話しすると、直営とコンサルティング両方のノウハウを持っています。コンサルティングは小規模温泉旅館に特化しているの、小さな旅館であつても金融機関とお話をする際にはしっかりとアータを示します。これは小規模旅館では珍しいみたいです。

運営が別という旅館が多く出てくると思います。

林 儲かっている旅館は別として、これからは所有と運営を分けて考えることが必要になると前から私も思っています。そうは言っても、今までは旅館運営をしてくれる会社がありませんでした。その中で、女将塾がチェーン展開会社として手を上げてくれたことで大きく時代が進むのではないかと期待しています。

小規模旅館は3カ月で再生可！
押さえるべき3つのポイント

林 現在、女将塾ではどのようにして旅館を活性化させていますか？

三宅 大きくは3パターンあつて、1つ目はオペレーション効率の見直しです。例えば、宴会場を少し改装してオペレーションを改善するだけでも効果があります。2つ目はマーケティングです。これがない旅館が大抵、エリアで見てもできているところは割ほど。ですから、コロナ前は我々がマーケティングをすると3カ月後には200%ほど売り上げが伸びていました。



島根県 有馬温泉 旅館ゆしや

岐阜県 新平湯温泉 旅館岐山



長野県 白根温泉 お宿つるや

林 マーケティングに関しては教えてしまつたら後は自力で再生できてしまふと思いますが、女将塾さんはそれではないのですか？

三宅 おっしゃるように我々の話を聞けばできる経営者もいるとは思いますが、成果が出るまでに多少時間もかかりますし実際にできる経営者は少ないです。ただ、教えることで自力再生できるのであれば、それで構わないというのが私のスタンスです。

林 なるほど。では3つ目はなんでしょうか？

三宅 最後は収益性の改善で、これはレベニューの部分ですね。

林 レベニューマネジメントは大切ですが、できていない旅館は多いですか？

三宅 多いです。本当にレベニューだけでなく割ぐらい売り上げが変わります。仮に20室の旅館で1室700万の売り上げだとすると売り上げは1億4000万円ですよ。これがレベニューすると1億6000万円ぐらいいになります。仕入れが増えるわけではない

ので、この増加分は単純利益です。

林 小規模旅館に比べて2000万円の増収は大きい金額ですね。

三宅 そうなんです。本当に今言った3つの再生ポイントを押さえれば、実

出しましたが、エリアで行っていないと意味がないと考えています。予約はまずエリアの代表的な旅館から埋まって、その後に他の旅館が埋まりますから、その前に焦っても良いことはありません。どのタイミングで予約が入ってくるかはPMSのブックイングカーブ

良いアイデアですが、おそらくそれができる旅館というのは地域の温泉街で数軒レベルだと思います。ですから、そこに人がセットになる仕組みだと良いですね。

林 人と言いますとどういうことでしょうか？

三宅 全体のポトムアップをしていくにはPMSを使って取得したデータを管理して活用していかなければいけません。その運用ができる人。今はリモートでできるので、例えば東京にデジタルに強い人材を用意して、その人が地方の小さな旅館のサイトで管理から予約までを一括で見るといいイメージですね。



株式会社女将塾 代表取締役 三宅大功

は小規模な旅館に限って言えば再生は3カ月でできます。

二元管理でサポートできる体制構築が旅館再生のカギ

林 今レベニューマネジメントのお話が

などのデータを見ればある程度わかりますから、その前に安くなるのは止めようというのが、私も言うところのエリアレベニューです。

三宅 共倒れしては元も子もないですからね。エリアレベニューはすぐ

三宅 そうです。だから基本的な更新作業プラスデータ管理を一元化してアウトソーシングできる仕組みが早急に作れると良いと思います。おそらく優秀な人なら小さい旅館であれば5施設、もう少し多くても見られるはずですよ。

林 それをやるならレベニューまで見ないといけません。じゃあ旅館は来ていただいたお客様をもたすだけでいいのかという話になってしまふそうですね。

三宅 繰り返しになりますがそれができる人は本当に少ないです。女将塾の強みはその部分を本社が担当できることにあると思います。もちろん優秀な人のいる旅館はできていますが、それだと優秀がどんどん付いてしまつて良い旅館とそうじゃない旅館に分かれてしまいます。この後者の旅館たちをどうするかが今後のテーマであり、1つの答えが旅館のチェンイン化になるのではないのでしょうか。できるだけ多くの旅館が残り業界が活性化していく一端を弊社でも担っていきたいというのが私の願いです。

三宅 入ってきますが、今はそれを社長や女将さんたちが入力しています。

林 そこがPMSと繋がっていないわけだ。

林 だけご予約はOTAからほぼ自動的に入ってきますか？

林 今回の対談を通じて、旅館を後世に残していくためにしなければならぬポイントが1つ見えました。私たちJARIC、そしてタップとしましても、残さなければいけない日本の文化である旅館のお役に立てようこれからも全力でサポートしてまいります。今回はありがとうございました。

女将塾の経営ビジョン MANAGEMENT VISION



株式会社女将塾

〒171-0022 東京都豊島区南池袋3-18-36
TEL: 03-3988-0212
http://www.okamiyaku.com
温泉旅館に特化した運営及びコンサルティング会社
現在直営旅館12施設、2022年7月直営ホテル2施設が新築オープン、
旅館コンサルティング実績約50件