Top creating Interview



Hideki Shintaki

会社概要

株式会社 ホテルゆのくに

代表取締役社長　新滝　英樹
本　　社　石川県加賀市山代温泉19の49番地１
設　　立　1963（昭和38）年６月
従業員数　131名（関連グループ会社合計191名）
事業内容　温泉旅館業
　　施設名「ゆのくに天祥」
　　客室146室、収容人数650名
関連会社　株式会社 ゆのくにの森（加賀伝統工芸村 ゆのくにの森）

プロフィール

しんたき・ひでき

1968（昭和43）年、石川県生まれ。
早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。
三菱信託銀行勤務を経て、1995（平成７）年、株式会社ホテルゆのくに入社。取締役、専務取締役を歴任し、2014（平成26）年に前社長である実父の急逝を受け社長に就任。さまざまな環境変化の中、高付加価値化と生産性向上に取り組み、伝統的な旅館経営を改革し続ける。



トップインタビュー

環境変化に対応し、選ばれ続ける温泉旅館へ
― 高付加価値化と生産性向上を実現する持続可能な観光経営 ―

株式会社 ホテルゆのくに
代表取締役社長
新滝 英樹氏

聞き手　理事長　北川　博邦

はじめに

1963年設立、山代温泉を代表する旅館の一つとして、長年にわたり地域の観光を支えてきた株式会社ホテルゆのくに（施設名「ゆのくに天祥」）。新滝英樹社長は、大学卒業後に大手信託銀行で勤務した後、1995年にホテルゆのくにへ入社。2014年、先代社長である父親の急逝を受け、突然、経営の最終責任を担うことになりました。その後、北陸新幹線の金沢開業、敦賀延伸という追い風があった一方、新型コロナウイルス感染症拡大、能登半島地震、物価・エネルギー価格の上昇、人手不足など、旅館業を取り巻く環境は大きく変化しました。そうした中、新滝社長は、環境の変化を捉えながら、高付加価値化と生産性向上を両輪に、経営やサービスの改革を進めてきました。変化の時代に、伝統ある温泉旅館をどのように次の世代へつないでいくのか。その経営について伺いました。（北川 博邦・きたがわ ひろくに）

――2014年に社長に就任されて12年余りになります。この間、北陸新幹線の開業やコロナ禍、能登半島地震など、さまざまな出来事がありました。振り返ってみて、率直にどのような思いをお持ちでしょうか。

2014年に先代が急逝したのですが、倒れてからわずか３日で亡くなったんです。ですから、本当に突然、社長になりました。後継者として現場の実務はある程度引き継いでいましたし、心構えもしていたつもりだったのですが、実際に会社の最終責任を背負うというのは、想像していた以上に重いものでしたね。

旅館業は、お客さまに来ていただいて初めて商売が成り立ちます。同時に、多くの社員が働いていて、その後ろには社員の家族がいて、さらに仕入先・取引先や地域の皆さまもいます。経営者になるということは、単に会社の数字を見るだけではなく、そうした多くの人たちの生活を背負うことなのだと実感しました。

就任したのが北陸新幹線金沢開業の１年前でしたから、そこはまだ良かったんです。ただ、その後は新型コロナ、能登半島地震、そして直近では物価やエネルギー価格の高騰と、本当に経営環境が目まぐるしく変わってきました。振り返ってみると、「何も起きなかった」という年はほとんどありませんでしたね。

――もともとは金融機関にお勤めだったそう

ですが、旅館を継ぐことを前提に銀行に入られたのでしょうか。

いえ、実は全く考えていなくて（笑）。育った環境が旅館の中でしたから、逆に少し違う世界を見てみたいと思ったんです。経済や金融に関わるような仕事をしてみたいということで、信託銀行に就職しました。当社に入ったのが1995年、ちょうど阪神・淡路大震災が起こった年です。実家が大変だということと、ちょうど結婚というタイミングも重なって。それなら一度、環境を変えてチャレンジしてみるのもいいかなと思ったんです。

旅館に戻ってきたときは、正直、“カルチャーショック”で驚くことばかりでした。ただ、外の世界を経験してから旅館を見ると、それまで当たり前だと思っていたことが、必ずしも当たり前ではないと気づくんですね。財務の考え方もそうですし、投資に対する考え方もそうです。そうした経験は、その後の経営を考えるうえで大きかったと思います。

もちろん、旅館には長い歴史がありますから、何でも変えればいいというものではありません。温泉旅館ならではのおもてなしと温泉文化、これは創業以来守ってきたものです。お客さま一人ひとりに目を配り、安心して心からくつろいでいただく姿勢は、時代が変わっても変えてはいけないと思っています。一方で、設備、商品、販売方法、業務の仕組み、働き方は、過去の成功体験にとらわれず変えていく必要がある。伝統を守るためにも変化が必要なんです。その見極めが経営者の仕事なのだと思います。



――その意味では、コロナ禍は非常に大きな転換点だったのではないでしょうか。旅館業そのものが止まってしまうような状況を経験する中で、顧客構成や営業の考え方も大きく変わったのではないかと思います。

コロナ禍は、本当に大きな出来事でした。年間で約110日間休館しましたし、売上も40％以上落ちました。旅館は、お客さまが来なければ売上がゼロになりますからね。固定費は当然かかりますので、非常に厳しかったです。ただ、今振り返ると、あれほど大きな変化が起きたからこそ、会社を一気に変えることができたんだと思います。

私が社長になった頃は、お客さまの３分の２が団体・グループ客で、個人客は３分の１程度でした。うちは比較的大型の旅館ですから、やはり団体のウエートが高かったんです。それがコロナ禍で、“三密”を避けるという動きから、団体・グループがほぼゼロになってしまいました。３分の２を占めていた団体客が突然消えてしまったわけですから、まさに最大のピンチでした。

でも、逆に言えば、個人客中心のオペレーションに切り替えるチャンスでもあったんですね。「これは一時的な現象ではないんじゃないか」と考えました。コロナが収束すれば団体旅行も戻ってくるでしょう。でも、旅行のスタイルそのものが以前と同じに戻るとは限らない。だったら、この機会に個人のお客さまに選んでいただける旅館に変えていこう、と考えました。

現在は、個人のお客さまが約３分の２、団体・グループのお客さまが約３分の１という構成に変わっています。

――団体客から個人客への転換というと、団体を減らして個人に一本化するようにも聞こえますが、実際には現在も団体客をかなり大切にされていますね。

そうなんです。業界では「団体より個人」とよく言われるんですが、数字で見ると、個人のお客さまはどうしても週末に集中されるんです

よ。金土日ですね。そうすると、旅館として稼働を安定させようと思えば、平日の稼働率をどうやって上げ平準化していくかが大きな課題になります。

団体といっても、法人・組織関係やMICE※などは、営業的には非常に意味があります。コロナ禍で団体をやめて個人に舵を切った施設も多かったんですが、われわれは「需要は戻るかもしれない」という思いがありましたので、団体を受け入れる機能は残しておこうと判断しました。結果として現在は、個人客が中心になりながら、団体客も受け入れられる。これは当社の強みになっていると思います。

予約方法も大きく変わりました。現在は個人旅行では、自社サイトなどの直販が３割弱、OTA（オンライン旅行代理店）経由が７割強を占めています。OTAでは、お客さま自身が多くの旅館を簡単に比較できますから、個人旅行の競争は非常に激しくなっています。一方、団体旅行では、今もリアルの旅行会社の力が圧倒的に強い。ですから、個人はインターネット、団体はリアルの旅行会社。両方の販売チャネルをしっかり持っていることが、今の当社の強みだと思っています。

――顧客数を増やすのか、お客さま一人ひとりに提供する価値を高めるのかというのは、旅館経営だけでなく、さまざまなサービス業に共通するテーマだと思います。高付加価値化という方向に転換された中で、具体的にはどのような改革を進めてこられたのでしょうか。

デフレの時代は、価格を抑えてできるだけたくさんのお客さまに来ていただき、数で売上をつくるという考え方がありました。しかし、今は人件費もエネルギー価格も食材費も上がっています。同じやり方では利益が残りません。高付加価値化のために、客室の改修を計画的に進め、温泉露天風呂付客室や、ベッドを備えた和洋室などを整備しています。ただ、単に高級なものをつくればいいとは思っていません。お客さまが実際に滞在して、「ゆっくりできた」「ここに来てよかった」と感じていただけることが大切です。

ゆのくに天祥のおもてなし（無料サービス）


セルフドリンク


温泉たまご 手作り体験


温泉まんじゅう


ゼリー

客室だけではありません。大浴場、食事会場、ロビー、館内の動線、スタッフの接客など、旅館で過ごす時間そのものが商品です。ですから、ハード、ソフト、システムの三つを一緒に変えていく必要があります。温泉たまごの手作り体験、季節の甘味、蒸しジャガイモ、ドリンクバーなど、無料のおもてなしも充実させています。夏季のプールなど、家族で楽しめる施設も当館の特徴の一つです。

こうした取り組みは、一つひとつを見ると小さなことかもしれません。うちはもともと、ホームランを狙うというより、コツコツとヒットを積み重ねる社風なんです。一つの大きなことをやったというより、いろいろな取り組みの積み


Hirokuni Kitagawa

※　MICE：企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称。

重ねが、お客さまからの評価につながっているのだと思います。

昼食やプール利用を目的とした日帰りのお客さまの受け入れを原則やめたことも、大きな判断でした。高付加価値化を進め、宿泊のお客さまにゆったり過ごしていただくため、館内の落ち着いた環境を保ち、スタッフの勤務や休憩時間にも配慮したのです。コロナをきっかけに、それまで当たり前だと思っていたことを、一つひとつ見直すことができました。

――施設を整えることに加えて、旅館の評価を左右するのが接客だと思います。特に個人のお客さまが増えれば、それぞれ期待することも違います。外部からの評価もかなり高まっているようですが、接客の部分はどのような取り組みで変えてこられたのでしょうか。

コロナをきっかけに、新入社員からベテランまで全社員を対象に、もう一度個人のお客さまの受け入れサービスについて徹底して教育研修をやり直しました。団体旅行の場合はある程度決まった流れで対応できますが、個人のお客さまはそれぞれ目的も違います。お客さまはスタッフを選べませんから、担当したスタッフによって「当たり外れ」があってはいけません。研修や日々の連絡の仕方などを通じて、一定の品質のサービスが必ず担保されるようにしています。

さらに、お客さまの声を大切にしています。紙とWebの両方でアンケートをいただき、それを全社員で共有します。お客さまから褒めていただいたことは伸ばし、ご指摘いただいたことは改善する。そうしたPDCAを回しています。

外部からの評価が高まったのも、そうした積み重ねの結果だと思います。高付加価値化を進めることで、宿泊客数を抑えながらも、スタッフ数はコロナ前後でほぼ変わっていません。その分、お客さま一人ひとりに向き合える時間が増え、接客の密度も高まっています。そうした働き方や仕組みを変えたことが、サービス品質の向上にもつながっているんだと思います。おかげさまで、「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選2026」（旅行新聞新社）で、「もてなし」「施設」「企画」「総合」の各部門でいずれも全国４位となり、「５つ星の宿」（観光経済新聞社）にも認定されました。

――人手不足が大きな経営課題となる中で、単に人手の数に頼るだけでなく、仕事の仕組みそのものを変えているということですね。人材については、どのような考えをお持ちでしょうか。

ありがたいことに新卒採用も継続できていて、特に接客現場のスタッフは若返っています。一方で、ベテランの再雇用も強化しています。若い方だけだと、やはり難しい部分もあります。特に施設のメンテナンスなどは、長年の経験が生きる仕事です。経験のある人には経験のある人の良さがあります。それぞれが力を発揮できる仕事をつくることが大切です。

高齢者や女性が働きやすい環境づくりも進めています。館内の照明を明るくしたり、布団や設営用品などを軽量化して持ちやすくするとか。ちょっとしたことですが、毎日働く人にとっては結構大きいんです。また、子育て世代や短時間勤務を希望する方など、それぞれの事情や経験、能力に応じて働ける環境づくりも必要だと考えています。人手不足の時代には、単に人手の数に頼るだけでなく、現在働いている社員が安全に、効率よく、長く働ける環境を整えることが重要です。

最近、お客さまのアンケートを見ていて改めて思うのですが、お客さま満足度と言いながら、結局その満足度をつくっているのは社員なんで



す。社員に心の余裕がないと、いくら理想を掲げたところで現場はついてきてくれません。「スタッフの接客が良い」とお褒めをいただくことが増えたのは、現場の環境改善も大きかったのではないかと思います。

――DXの取り組みもいろいろ進めてこられたようですが、単純に省人化するというより、従業員の働きやすさを考えて、人にしかできない仕事に人を振り向けるという考え方なのでしょうか。

DXというと、人を減らすためのものだと思われがちですが、私はそう考えていません。

例えば、以前はちょっとした連絡でも集まって会議をしていたんですが、今はチャットなどを使って事前に情報共有するようにしています。そうすると、会議では単なる報告ではなく、「じゃあ、どうするか」という前向きな話が出てきます。スタッフ間の電話連絡というのも減って、「言った、言わない」といった問題やミスも減りました。

宿泊管理システムも導入し、予約から精算まで、できるだけ情報を一元化して、スタッフの負荷を取り除いています。人がやらなくてもいいことはできるだけ仕組みに任せる。その分、スタッフにはお客さまとの会話や気配りなど、人にしかできないことをしてもらう。そういう方向で考えています。

――省エネなど生産性向上の取り組みやSDGsの取り組みなども長期的な視点で実施してこられたように思われますが、設備産業の側面がある旅館業において、どのような考え方で取り組んでおられるのでしょうか。



うちの施設は結構、年数が経っていますので、昔のスペックで設備がつくられていて、非常に無駄が多かったんです。エネルギーを使っているのに、お客さまに快適さが届いていない。コストとしても高い。これはもったいないですよね。そこで「BEMS（ビル・エネルギー管理システム）」を導入して、館内約100カ所を計測できるようにしました。どこで、どうエネルギーが使われているのかを見えるようにすると、無駄がいろいろ分かってきます。どこに投資すれば効果が出るのかを数字で確認して、必要なところから設備を更新しています。

その結果、水使用量はピーク時と比べて約６割削減、二酸化炭素総排出量も約４割削減ができました。省エネ投資をすると、コストが下がるだけでなく、設備トラブルも減ります。空調などの不具合が減れば、お客さまの快適性も上がりますし、スタッフが設備トラブルに対応する時間も減ります。エネルギー価格が上がったときのリスクにも強くなります。

SDGsについては、普段の仕事の中に組み込むことが大切だと思っています。社員の健康管理やバリアフリー化など、社員にもお客さまにもメリットがあるものを優先して導入しています。特別な業務として上乗せするのではなく、通常の仕事の中に組み込めるものでなければ、継続していくことは難しいと思います。

――旅館の経営を考えるときに、旅館一軒だけが魅力を高めても、地域全体に魅力がなければ、観光地として持続的に発展するのは難しいと思います。そういう意味では、地域全体の観光をどうつくるかという視点も重要かと思いますが、北陸新幹線の大阪延伸といったようなことも含めて、加賀温泉郷については、どのような可能性と課題を感じておられますか。

観光は、旅館だけが魅力を提供するのではなく、地域全体で魅力をつくることが重要だと思っています。加賀には温泉だけではなく、食、

自然、歴史、文化、伝統工芸など、さまざまな資源があります。しかも、北陸新幹線の敦賀延伸で加賀温泉駅が停車駅となり、新幹線で来やすくなりました。空港や高速道路へのアクセスも良い。これだけの観光資源がまとまっている地域は意外と少なく、実は非常に恵まれているのです。一方で、それを一つの「加賀温泉郷」というブランドとして、まだ十分に発信できていないところがあります。山代、山中、片山津という三つの温泉地がありますが、それぞれが競争するだけではなく、三つを含めて加賀温泉郷全体の魅力を発信していく必要があります。

当社グループの「加賀伝統工芸村 ゆのくにの森」も地域の観光資源の一つです。約100種類の伝統工芸体験を提供しているのですが、旅行の価値が「モノを買う」ことから「そこでしかできない体験をする」ことへ変わる中で、こうした施設の役割は重要です。特に外国人のお客さまには、日本の伝統文化を実際に体験できることが大きな魅力になっています。

観光は、宿泊施設だけで完結するものではありません。飲食、交通、農林水産業、伝統工芸、商業など裾野が広く、お客さまが地域を訪れることで、多くの事業者に経済効果が広がります。そうやって経済循環を起こし、地域を活性化することが観光の役割だと思っています。北陸新幹線の大阪延伸にも期待しています。ただ、完成まで長い時間がかかる計画です。そのころには旅行のニーズそのものが変わっている可能性もあります。

旅行は「早く着けばいい」というものでもありません。移動している時間そのものを楽しむ



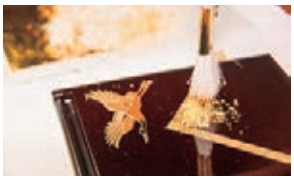
加賀伝統工芸村 ゆのくにの森 伝統工芸体験



九谷焼の館 ろくろ回し体験



山中漆器の館 蒔絵体験



金箔の館 金箔貼り体験



ガラス工芸の館 吹きガラス体験

ことも旅行の一部です。交通インフラはもちろん重要ですが、それだけに頼るのではなく、「ここに来たら何を体験できるのか」という地域側の価値を高めることが大切だと思っています。

――能登半島地震の際には、営業中の旅館が大きな揺れに見舞われました。大勢のお客さまがいる中での災害を経験されたことで、危機管理についての考え方が変わったところもあるのではないでしょうか。

能登半島地震が起きたときは、お正月ということもあり、旅館が超満員の状態でした。震度５強でしたが、幸いにもお客さまや社員に怪我はありませんでした。ただ、施設には被害があり、現在も復旧工事を進めていて、完了は来年頃になる見込みです。

この経験により、防災に対する考え方は大きく変わりました。それまでは防火訓練を中心に考えていたのですが、地震やその他の災害を想定した防災訓練を大幅に強化しました。大きな災害が起きたときには、マニュアルだけでは対応できません。その場にいる一人ひとりが状況を見て、自分で判断して動かなければならない。ですから、社員にも「こういう場合はどうするか」を考えてもらうようにしています。

また、コロナ禍で110日間休館した経験から、現在は年間約20日の計画休館を設けています。２～３日連続で休館することで、社員には連続した休みを取ってもらえますし、その間に設備のメンテナンスもできます。以前は営業しなが

ら少しずつ修繕していましたが、計画的に休館することで、社員の働き方も設備の維持管理も改善できます。

危機というのは、起きてしまったことを元に戻すだけでは意味がありません。そこから何を学び、次の仕組みに変えるかが重要だと思っています。

――今回のお話を伺っていて、改めて経営者の「決断」の重要性を感じました。コロナ禍で顧客構成を変え、これまで続けてきたことを見直す一方で、新たな投資にも踏み出してこられました。経営の判断には当然リスクもあります。これまでの経験を踏まえ、「経営者の決断」とはどういうものなのか、また、変化の激しい時代にどのような姿勢で決断していくべきだとお考えでしょうか。

決断するときに、まず大切なのは現状をしっかり把握することだと思っています。お客さまの声や社員の状況、マーケットの変化など、できるだけ現場に近いところで情報を集め、そのうえで周囲の意見を聞くようにしています。社長を10年以上やって経験を積んで自分の考えに自信を持ってしまうと、思い込みだけで決断してしまうこともあるでしょう。だからこそ、いろいろな人の意見を聞くことを大切にしています。

ただ、意見を聞くことと、決断を人に委ねることは違います。最終的に決めるのは経営者です。そして、決めた以上は、その結果に対する責任も経営者が負わなければならないと思っています。

もちろん、すべての決断がうまくいくわけではありません。だからといって、失敗しないことだけを考えていると、何もできなくなってしまいます。私は、何も変えないことが最大のリスクだと思っています。少しくらい失敗しても、トライアンドエラーでチャレンジした方がいい。「ノートライ、ノーエラー」ではいけない。そんなふうに考えています。今は、環境の変化が非常に速くなっています。決めた後も状況を見ながら、必要なら修正する。経営は、一度大きな決断をして終わりではなく、日々の小さな判断も含めて、選択の連続です。その時々で、できるだけ次につながる選択をしていくことが経営者の役割なのではないかと思います。

私自身、これから先、すべてを正しく判断できるとは思っていません。ただ、変化を恐れて何もしないのではなく、考え、周囲の意見を聞き、最後は自分で決める。そして、その決断に責任を持つ。その姿勢は大切にしていきたいと思います。

――環境が変化するたびに、その変化を受け身で捉えるのではなく、次の経営につなげる機会としてこられたことが非常に印象に残りました。特に、さまざまな意見に耳を傾けながらも、最後は経営者自身が決断し、その結果に責任を持つというお話には、多くの経営者にとって示唆があると思います。一つひとつの選択を積み重ねながら、これからも「ホテルゆのくに」がさらに魅力を高め、加賀温泉郷、そして北陸全体の観光を牽引されていくことを期待しております。

本日は長時間にわたり貴重なお話をいただきありがとうございました。

