

## 旅館再生企業・翼リゾートの事業展開

浦 達 雄

### I はじめに

#### (1) 研究の背景

わが国の温泉旅館は、環境省の統計<sup>1)</sup>によれば、2009年3月末現在1万4,787軒を数える。温泉旅館数は減少傾向を示し、1978年度以降、1.5万軒台を維持していたが、2007年度には1万4,907軒となり、1.5万軒を下回ることになった。

ところで、帝国データバンクの情報<sup>2)</sup>によると、2010年9月6日、北國リゾート(株)(ホテル百万石経営)が、金沢地裁より破産手続き開始決定を受けた。負債は97億1,900万円に及び、温泉旅館を取り巻く環境は実に厳しい。

こうした中で話題に上がるのが、旅館再生企業である。従来の旅館再生企業として、北海道の加森観光、カラカミ観光などが知られるが、21世紀に入って登場したのが、湯快リゾート・伊東園(スタディ)グループ・大江戸温泉物語など異業種からの進出組である。温泉旅館出身の再生企業としては星野リゾート・翼リゾートなどが知られる(大阪観光大学観光学研究所2009)。

異業種からの進出組は倒産旅館を格安で買収し、文字通り再生して、地域システムを無視したリーズナブルな料金を設定することに特色がある。こうした旅館再生企業による経営戦略は従来の温泉旅館とは相容れないとする指摘も多い<sup>3)</sup>。

本研究では、家業としての温泉旅館をベースとして旅館再生企業に転じた翼リゾートを事例として、事業展開及び旅館経営の実態を把握することにした。

#### (2) 研究の目的と方法

研究の目的は、翼リゾート(本社は大分県別府市)を事例に、旅館再生企業としての事業展開や系列の旅館経営の実態を把握することである。温泉旅館(家業系)からスタートした旅館再生企業は全国的にみても10指に満たないと言われ、その実態把握の意義は深いと思われる。

研究の方法は翼リゾートの社長及び副社長(湯布院かほりの郷はな村・女将)に対する詳細な聞き取り調査、旅館関係者に対する聞き取り調査である。経営数値は概数であり、その傾向の把握に努めた。

#### (3) 従来の研究成果

旅館再生企業に関する研究成果はあまり多くはない。マスコミのレポートは数多いが、本格的な研究事例は少ない。近年のマスコミ関係のレポートとしては、伊東園グループ・湯快リゾート・大江戸温泉物語の3社を取り上げた事例が知られる(田淵実穂2009)。その他では、講座関係のテキストがある(大阪観光大学観光学研究所2009)。

## II 翼リゾートの歩みと事業展開

### (1) 翼リゾートの歩み

表1は、翼リゾートの簡単な年表である。前身は1947年の買収による開業で、別府市浜脇温泉の貸席風月となる<sup>4)</sup>。浜脇温泉における初代経営者は大分県玖珠郡の出身で、子供が4人いて、その後、風月をベースとして旅館を展開することになった。長男は別府温泉を経て鉄輪温泉、長女は配偶者と共に、別府温泉の北浜海岸（埋立地）に進出し、旅館経営をするようになった。

翼リゾートは長女の系統で、当初、別府の北浜海岸で買収によって松亀荘を経営し、その後の経営努力で北浜海岸を代表する繁盛旅館となった。1975年には松亀ビル、1984年には翼ビル（現在の本社所在地）を開発し、別府温泉での地盤固めを行った。

松亀荘時代は顧客満足を旅館経営の柱にすえ、継続は力なりを合言葉に、顧客に対して月当たり1,000枚ほどの礼状を自筆で書き、マーケティングを実践したのである。経営に対する永遠のテーマは利己と利他とし、営業利益は顧客に還元することを常に意識したのである。

表1 翼リゾートの歩み

西暦	事 項	場 所
1947年	貸席風月開業（風月を買収）	浜脇温泉
1959年	旅館風月開業（塩長を買収）	浜脇温泉
1964年	松亀荘開業（買収）	別府温泉
1968年	松亀荘移転開業（買収）	別府温泉
	3月13日。(株)松亀荘（現在の(株)翼）設立	別府温泉
1975年	松亀ビル完成	別府温泉
1984年	翼ビル完成	別府温泉
1989年	2代目社長麻生雅憲就任	
1992年	由布院両筑開業（買収）	由布院温泉
1993年	ほてい屋開業（買収）	由布院温泉
1996年	四季亭はな村開業（買収）	別府（野口）
1998年	8月。湯布院はな村開業（買収）	由布院温泉
	土産品販売ご縁や開業	由布院温泉
2001年	10月8日。湯布院はな村新館完成	由布院温泉
2004年	11月。ホテルエール開業（サン・シーサイドホテル買収）	別府温泉
2005年	8月19日。両筑売却	由布院温泉
	7月。年商7億100万円	
2006年	ほてい屋 離れ3棟増築	由布院温泉
	7月。年商7億8,000万円	
2007年	3月1日。ひなの里山陽館開業（買収）	日田市
	7月。年商9億6,000万円	
2008年	四季亭はな村新別府開業（買収）	別府（新別府）
	7月。年商11億2,700万円	
2009年	4月2日。居酒屋つば八日田隈店開業	日田市
	5月。四季亭はな村新別府閉店	別府（新別府）
	7月。年商10億2,000万円	
	9月。タイ・ラチャプリユックカレッジの研修生受入（～2月）	別府温泉
2010年	7月。年商8億5,600万円	

注. 浦達雄 2006、翼リゾートのHP、聞き取り調査などにより作成。

## (2) 事業展開

翼リゾート（㈱翼）は1968年に設立し、1989年に2代目社長として麻生雅憲が就任し、その後、事業展開が活発化した。最初の旅館再生事業は1992年で、由布院温泉の由府両筑である。両筑はこじんまりとした和風旅館として知られる。しかし、2005年8月には別府温泉の旅館業者に売却し、その資金を活用して、2007年に大分県日田市で山陽館を買収・再生したのである。この間、由布院温泉では、1993年にほてい屋、1998年に湯布院かほりの郷はな村を開業した。はな村は万象苑ホテルを買収したもので、現在、翼リゾートの旗艦店となっている。

翼リゾートは、その間、旅館経営から関連業種に経営拡大を行い、割烹・土産品店・居酒屋などを経営している。経営地は別府温泉を基点として、由布院さらには日田にまで拡大している。

今後の事業展開として、中間管理職など人材の育成が前提条件となるが、数軒の温泉旅館の再生を図る計画を練っている。現状では百年に一度の大不況をプラス志向に考えている。

由布院のほてい屋と湯布院かほりの郷はな村は高品位旅館、別府のホテルエールはホテル形式、日田の山陽館は旅館の良さとホテルの手軽さを持ち合わせており、本稿では湯布院かほりの郷はな村、ホテルエールの経営実践を事例として、その実態を明らかにしたい。

## (3) 経営方針

翼リゾートは、当初、新規の経営拡大で不振旅館を買収・再生した。しかし、旅館の再生ビジネスは、金融機関の新規融資との関係が強いので、その後は金融機関から持ち込まれるケースが増加することになった。倒産企業の大半は放漫経営のぬるま湯体質が染み付いており、その経営体質からの脱却は実に難しいと言われている。

翼リゾートは、旅館の買収・再生に当っては、社員全員の再雇用を前提とした買収を行った。しかし、経営体質の改善に時間がかかり、そのため、社員教育の必要性を痛感し、管理や指導体制の確立を実感したのである。その結果、経営理念の構築などを行ない、社員との共通目線での経営改革を実践することになった。

翼リゾートの経営理念は、顧客が幸せになり、社員が幸せになり、会社が幸せになる経営を目指すことである。「社長は社員のために、社員は顧客のために」をモットーとし、社員が社長のパートナーとして経営に取り組む経営指針を成文化したのである。

行動指針は、次の通りである。

1. 私達は、共に考え、悩み、育ち、幸せになります。
2. 私達は、「利他の心」と「和」を大切にし、地域社会の一員として日々努力します。
3. 私達は、常に失敗を恐れず、挑戦します。
4. 私達は、お客様に対しては、イエス（はい）から入ります。

## Ⅲ 湯布院かほりの郷はな村の事例

### (1) 高品位旅館として整備

表2は湯布院かほりの郷はな村の動向を整理したものである。はな村は由布院温泉の湯の坪街道に位置する。翼リゾートが経営する旗艦店となる。開業は1998年8月で、経営破綻し

表 2 湯布院かほりの郷はな村の動向

(1) 旅館の歩み

- ①1998年：8月。開業（万象苑ホテルを買収）。設備投資額は約7億円。
- ②2001年：10月8日。隣地約400m<sup>2</sup>を買収。露天風呂付客室6室付帯。設備投資額は約2億円。
- ③2002年：4月1日。オンライン予約システムの導入。

(2) 客室と付帯施設

- ①建物：鉄筋の4階建。
- ②面積：敷地1,650m<sup>2</sup>。延床面積3,060m<sup>2</sup>。
- ③客室：29室（収容人員は99人）。和室7室・洋室9室・和洋室13室。
- ④付帯施設：ロビー・売店・大広間1室（22畳間）・料亭（6室）・レストラン・オープンキッチン・湯上り処・温泉施設など。温泉施設は自家源泉で、男女別露天風呂・男女別内湯・貸切風呂（2カ所）。

(3) 1人当たりの宿泊料金（1泊2食。2人で1部屋利用）

- ①平日：1.8万円～2.9万円（税込）。標準料金は2.3万円。
- ②その他：連休・お盆・正月は特別料金を設定。

(4) 年商と客層

- ①今期の年商：約2.5億円（2010年7期）。宿泊99%・日帰り1%。
- ②平均単価：宿泊単価2.3万円、消費単価2.4万円。
- ③オンシーズン：11・10・3月など。
- ④オフシーズン：6・7・1・2・4月など。
- ⑤宿泊客の市場構成：大分県内20%・大分県外80%。関西・関東・福岡方面が多い。
- ⑥送客実績：直（電話）10%・直（オンライン）10%・ネットエージェント15%・エージェント65%。
- ⑦同行者：同伴40%・家族30%・グループ20%・団体10%。女性客が60%。
- ⑧宿泊目的：観光99%・会食1%など。

(5) スタッフと料理

- ①スタッフ：家族1人（女将）・正社員18人・パート3人。
- ②正社員の内訳：調理師4人・フロント6人・客室8人など。
- ③料理商品：和洋折衷の豊後創作懐石料理。
- ④名物料理：手造り味噌の和牛朴葉焼、関アジ・関サバなどが人気商品。海の幸は水槽を活用している。食材は地元大分の産品。1品1品が精魂を込めた料理が食卓に並ぶ。

(6) その他

- ①セールスポイント：女性に好まれる宿づくり。屋号のはな村に相応しく、花による装飾がある。まず、目で楽しんでもらうために館内に小さな野花を100カ所以上、毎日欠かさず飾って、おもてなしを行っている。館内の絵画や水墨画・焼き物の展示。これらの大半は女将の手づくりで、はな村のオリジナルとなる。
- ②経営方針：顧客満足から顧客感動の経営方針。マニュアル通りの接客ではなく、スタッフ一人ひとりが自分ならではの接客を行う。

（注）聞き取り調査により作成。経営数値の一部は推定。

た洋風の万象苑ホテルを買収・再生したものである。設備投資額は改装費を含めて約7億円となった。改装のテーマは「和洋折衷」に求めた。温泉旅館という家業を活かし、和風の良さを随所に取り入れたのである。

さらに隣接地を買収して増改築を行い、2001年10月8日には現在の営業体制が確立した。やまなみハイウェイ沿いまで敷地を広げたのである。設備投資額は約2億円である。露天風呂付の客室6室を付帯し、高品位旅館としての機能を充実させたのである。

建物は鉄筋4階建、旅館の敷地は1,650m<sup>2</sup>、延床面積は3,060m<sup>2</sup>を占める。客室は29室（定員人員は99人）、その内訳は和室7室・洋室9室・和洋室13室の構成で、標準客室は10畳間、すべてがバス・トイレ付となる。

主な付帯施設はロビー・売店・大広間1室(22畳間)・料亭(6室)・レストラン・オープンキッチン・湯上り処・温泉施設などとなる。温泉施設は自家源泉で、男女別露天風呂・男女別内湯・貸切風呂(2カ所)からなる。日帰り入浴も受け入れており、時間は12時30分から14時30分まで、浴場は1人770円、家族風呂は1人1,070円となる。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は1.8万円から2.9万円に設定し、標準料金は2.3万円となる。なお、連休・お盆・正月は特別料金を設定する。1人当たりの平均宿泊単価は2.3万円を数える。

今期(2010年7月)の年商は約2.5億円となる。エージェントの送客は65%に達し、以下、ネットエージェント15%・直(電話)10%・直(オンライン)10%と続く。ネットエージェントの割合が徐々に増えている。年商からみたオンシーズンは11・10・3月、オフシーズンは6・7・1・2・4月となる。梅雨と冬季がオフシーズンとなる。宿泊客の構成は大分県内20%・大分県外80%で、大分県外では関西・関東・福岡方面の利用が目立つ。顧客の構成は同伴40%・家族30%・グループ20%・団体10%で、約60%は女性客となる。

## (2) 和洋折衷の豊後創作料理

スタッフは女将・正社員18人・パート3人からなり、正社員率が高い。正社員の内訳は、フロント6人・客室8人・調理師4人などで、若手の社員が多い。

料理は和洋折衷の豊後創作料理となる。女性向けの宿を当初から標榜しており、女性に好まれる料理商品を提供している。手造り味噌の和牛朴葉焼・関アジ・関サバなどが人気商品であり、海の幸は水槽を活用している。食材は地元大分の産品を盛り込んだ本格的な和風懐石で、洋風のテイストを取り込み、1品1品に精魂を込めた料理が食卓を並ぶことになる。

経営方針は顧客感動である。何かにつけて拘りを持ったおもてなしを実践している。拘りの1つは、屋号のはな村に相応しく、花による装飾がある。まず目で楽しんでもらうために、館内に小さな野花を100カ所以上、毎日欠かさず飾って、おもてなしを行っている。さらには、館内の至る所で絵画・水墨画・焼き物などの展示を行っている。これらの大半は女将の手作りであり、はな村のオリジナルとなっている。どこにでもないような手作りで、顧客感動の経営をおもてなしで実践している。

社員教育に対しても拘りがある。作り笑顔は避け、ありふれた言葉よりも心から溢れ出る笑い声や楽しい雰囲気などで、顧客感動を引き出している。接客では気配りの忘れないサービスを心がけているが、旅館特有のベタベタサービスは避けている。

経営の秘訣は健康に求め、365日間休むことなく、同じリズムで生活することである。体調が悪い日でも、弱音は絶対はかないように心がけている。

女将としての生きがい、そしてやりがいについては、旅館業が感動ビジネスに尽きるからである。いままで同様、変化のある旅館作りを目指し、毎日の変化の積み重ね、日々の努力が商いの原点だと指摘する。旅館ビジネスの根底は心であり、おもてなしの心を大切にして、常に変化のある旅館経営に取り組むことを日頃から実践している。

## IV ホテルエールの事例

### (1) 再生で和室を洋室に転換

表3はホテルエールの動向を整理したものである。ホテルエールは別府温泉の北浜海岸に位置する。大正時代に埋め立てられた海岸埋立地の一等地、つまり旧別府港の目の前に立地するが、関西汽船の別府国際観光港の移転（1969年）やモーターゼーションの進展、さらには団体客の減少などで、温泉旅館の経営環境は厳しい。

表3 ホテルエールの動向

#### (1) 旅館の歩み

①2004年：開業（サン・シーサイドホテルを買収）。設備投資額は改装費含めて約3.5億円。

②2004年：オンライン予約システム開始。

#### (2) 客室と付帯施設

①建物：鉄筋の10階建。

②面積：敷地1,029㎡。延床面積3,130㎡。

③客室：52室（収容人員は117人）。シングル7室・ツイン・トリプル42室・フォース3室。標準客室24.5㎡。

④付帯施設：レストラン（62席）・会議室（スクール形式20名まで）・男女別温泉浴場など。

温泉浴場は展望風呂で内風呂と露天風呂。源泉かけ流し。

#### (3) 1人当たりの宿泊料金（1泊2食。2人で1部屋利用）

①平日：7,465円～9,065円（税込）

ルームチャージは、シングル6,240円（ネットでは5,600円）・ダブル9,540円（8,600円）・ツイン10,800円（9,800円）・トリプル14,310円（13,200円）・フォース17,400円（16,000円）。

②その他：休前日・連休・正月は特別料金を設定。

#### (4) 年商と客層

①今期の年商：約1.5億円（2010年7月期）。宿泊95％・日帰り5％。

②平均単価：宿泊単価5,046円、消費単価6,601円。昼食の平均消費単価700円。

③オンシーズン：3・11月など。

④オフシーズン：2・6月など。

⑤宿泊客の市場構成：大分県内5％・大分県外95％。福岡方面が多い。

⑥送客実績：直（電話）20％・直（オンライン）5％・ネットエージェント60％・エージェント15％。

⑦同行者：同伴20％・家族20％・グループ10％・団体15％・1人35％。

⑧宿泊目的：観光60％・ビジネス40％など。

#### (5) スタッフと料理

①スタッフ：家族1人（社長）・正社員7人・パート7人。

②正社員の内訳：支配人1人・フロント4人・レストラン2人など。

③料理商品：レストランは、“はな子の食彩や”と命名し、和洋折衷の洋風懐石料理”が楽しめる。朝食・ランチ・夕食がある。朝飯は840円、和と洋の選択が可能で、日替わりランチは780円、夕食は2,625円でボリュームメニューとなる。

④名物料理：昼食の人気メニューは700円の大分名産のとり天定食。ランチのコーヒーやお茶はセルフサービスで飲み放題となる。

#### (6) その他

①セールスポイント：通常のビジネスホテルと異なり、家具などの調度品から内装まで、デザイナーズホテルのような造りで雰囲気を高めている。客室は元和室であり、標準客室が24.5㎡という広さ、目の前が別府湾といったロケーションの良さがセールスポイント。

②経営方針：元々は旅館業から出発しており、旅館的なサービスを心掛けている。国際化を視野に入れた経営方針のもと、グループ旅館との連携のもと、現状では韓国人・中国人の社員、さらにはタイの大学から研修生を受け入れ、国際化に対応を行う。

（注）聞き取り調査により作成。経営数値の一部は推定。

開業は2004年で、経営破綻したサン・シーサイドホテルを買収し、再生したのである。再生に際して、外観を洋風に改め、和室を洋室に整備することで、時代の先読みを行った。屋号は会社名の「翼」から採用した。翼は英語ではウイング、仏語ではエールとなる。ホテルの建物は南フランス風の白とダークブラウンを基調とし、高さは10階建、敷地面積は1,028.86 m<sup>2</sup>、延床面積は3,130 m<sup>2</sup>を占める。

客室構成は52室で、内訳はシングル7室、ツイン・トリプル42室、フォース3室で、標準客室は和室をベースとした造りで24.5 m<sup>2</sup>と広い。再生前は和室が主体だったが、ホテル需要を見越して、洋室に改装したのである。主な付帯施設はレストラン(62席)・会議室(スクール形式25名まで)・温泉浴場などからなる。温泉浴場は内風呂と露天風呂で、屋上の展望風呂からは眼下に高崎山と旧別府港が一望出来る。なお温泉は源泉かけ流しとなる。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は7,465円から9,065円に設定する。ルームチャージはシングル6,240円(ネットでは5,600円)・ダブル9,540円(8,600円)・ツイン10,800円(9,800円)・トリプル14,310円(13,200円)で、オンラインのネット販売では割引料金となる。ちなみに、平均宿泊単価は5,046円、平均消費単価6,601円、日帰り客の平均消費単価700円を数える。

今期(2010年7月期)の年商は1億5,000万円、前期は1億6,000万円、前々期は1億5,000万円で、横ばいの傾向にある。送客の内訳は直(電話)20%・直(オンライン)5%・ネットエージェント60%・エージェント15%の割合で、ネットエージェントの割合が高い。ちなみに客室稼働率は80%を数える。支払いは現金70%・カード30%を示す。年商の内訳は宿泊80%・日帰り20%で、リピーターは10%を占める。

客層の構成は観光60%・ビジネス40%で、ビジネスは平日に多い。泊数は1泊80%・2泊15%・3泊5%で、観光客は1泊が目立つ。顧客の内訳は同伴20%・家族20%・グループ10%・団体15%・1人35%を示す。年商の月別波動は目立たないが、オンシーズンは8・10月、オフシーズンは2・6月となる。市場は大分県内5%・大分県外95%で、福岡をはじめ県外が圧倒的に多い。

## (2) 和洋折衷の洋風懐石料理

スタッフは社長・正社員7人・パート7人からなる。正社員としては支配人1人・フロント4人、レストラン2人となる。

レストランは、“はな子の食彩や”と命名し、和洋折衷の洋風懐石料理が楽しめる。朝食・ランチ・夕食などがある。朝食は840円、夕食は2,625円で提供する。朝飯は和と洋の選択が可能で、夕食はボリュームメニューとなる。

ランチは日替わりが680円、人気の大分名産とり天定食は800円で、コーヒーやお茶はセルフサービスで飲み放題となる。レストランはウオークインでの利用が可能で、地元の固定的なファンも多い。さらには姉妹店として割烹の“四季亭はな村”を経営しており、ここでは本格派の京風会席料理が楽しめる。

ホテルエールは、ネットエージェントの顧客評価も高い。これは元々旅館業から出発しており、旅館的なサービスを行ない、通常のビジネスホテルとは異なり、家具などの調度品から内装まで、デザイナーズホテルのような造作が雰囲気を高めているからである。

今後の課題は、グループ旅館との連携、さらには国際化の対応策である。現状では韓国人・

中国人の社員、さらにはタイの大学から研修生を受け入れ、国際化に対応を行っている。タイの大学とは協定を結び、2人の女子学生を2009年9月から半年間受け入れ、プログラムにしたがって教育・訓練を実施した。彼女らの教育実践を通して、逆にタイ人の風俗・習性・考え方が学べ、受け入れの効果は実に大きい。この事業は継続的に行うことを視野に入れており、来たるべくインバウンド3,000万人の時代、すなわち観光ビッグバンにいち早く対応している。

## V おわりに

以上、翼リゾートの事業展開、温泉旅館経営の実態について、観光地理学の立場で、その概要を明らかにしたが、その結果、次のことが指摘できよう。

- ①経営方針が明確であり、グループ旅館内でのすみわけが明確になっている。
- ②ネットエージェントの取扱高が徐々に増えているが、いずれはオンラインの扱いが増えるものと思われる。
- ③料亭を経営しており、地産地消を意識した料理商品に力を注いでいる。
- ④有名温泉地に立地しており、温泉施設の充実を図っている。
- ⑤接客に力を注ぎ、リピーターの獲得を目指している。
- ⑥顧客感動をモットーにして、顧客中心主義を貫いている。
- ⑦国際化を意識し、スタッフの採用を含めて、異文化理解に努めている。
- ⑧今後の課題は、事業拡大に対する人材の活用である。若手の人材育成も良いが、ベテランのシルバー人材の活用も考えられよう。
- ⑨今後の方向性は、旅館再生を通しての地域の活性化を図ることである。地域一番店になることで、さらなるリーダーシップの発揮を求めたい。

## 謝辞

本稿の作成に当たり、翼リゾートの麻生雅憲社長、麻生早苗副社長に聞き取り調査を実施した。お忙しい中、親切に対応をして頂き、ここに記して謝意を表します。

## 注

- 1) 環境省「温泉利用状況」。
- 2) 帝国データバンクのHP「<http://www.tdb.co.jp/tosan/syosai/3338.html>」。
- 3) 飯島賢二氏の談による。
- 4) 甲斐清成氏の談による。

## 参考文献（発行順）

- 浦 達雄（2006）『別府温泉郷の観光地域形成に関する研究』クリエイツ、218頁。
- 田淵実穂（2009）「温泉旅館「再生」で急成長 3大グループの素顔と戦略」週刊東洋経済 2009年3月28日号、83～86頁。
- 大阪観光大学観光学研究所（2009）『温泉の正しい理解と温泉地の活性化』大阪観光大学観光学研究所、103頁。