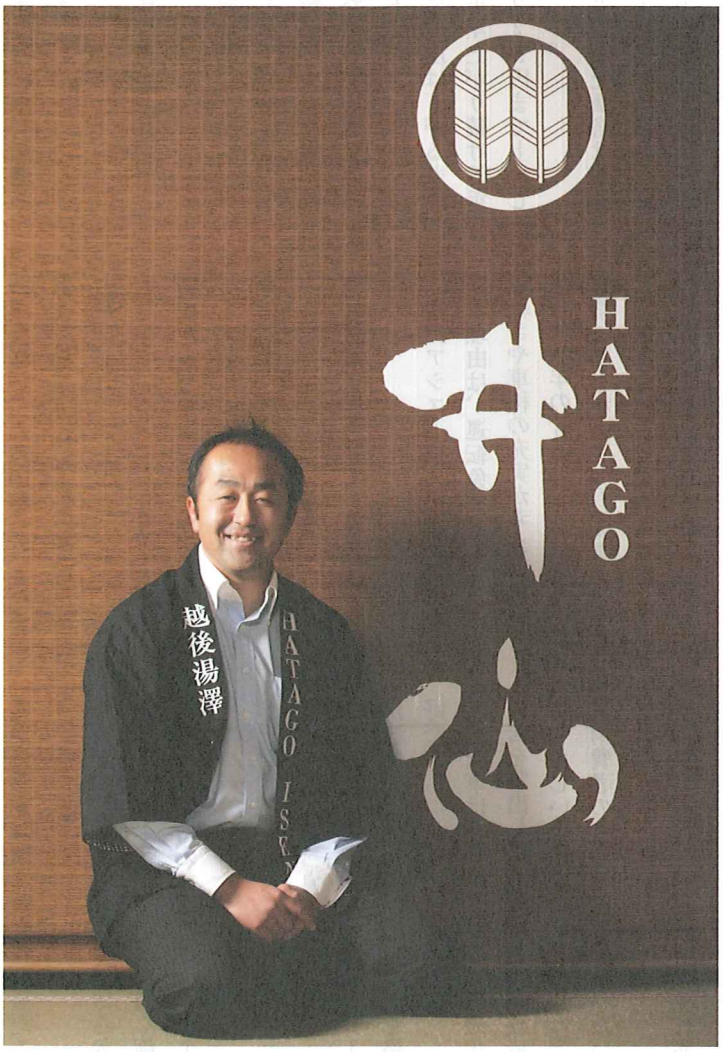
今月はこの人



冬は雪に覆われる新潟県湯沢町。往時は訪れるスキー客で賑わったが、1990年代後半からその数は減少しつつある。旅館・ホテル関係者にとっては頭の痛いところだが、この町で60有余年続く旅館の四代目経営者、井口智裕氏は家業に就いてヒットプランを打ち出し、今では新機軸の〝旅籠（はたご）〟路線を築きつつある。

Profile
井口智裕（いぐち・ともひろ）
1973年生まれ。2005年に「湯沢ビューホテルいせん」を「越後湯澤 HATAGO井仙」にリニューアル。時代に合った旅館のスタイルを追求している。

越後湯澤 HATAGO井仙

井口智裕

Iguchi Tomohiro

旅館は地域のショールームになるべきなんです

帰国して旅館のあり方に疑問を持った

上越新幹線・越後湯沢駅を出てすぐ、和の装いの旅館が見えてくる。2005年にスキー宿からリニューアルして誕生した「越後湯澤 HATAGO井仙」（以下、井仙）だ。手がけたのは、四代目、井口智裕社長。「一泊二食付き」を採らず、館内は廊下を含めて畳敷きとし、スリッパは使わないなど、従来の旅館とは一線を画す経営で注目され続けている。

アメリカ帰りで感じた疑問

――アメリカの大学で経営学を学んだそうですね。

僕は長男ですから、言われずともいずれは継ぐことになる。それなら思いきり外へ出てみようと考えて、アメリカの大学で学ぶことにしました。経営学を専攻し、実例に基づいた勉強をしているうちに、自分も「経営者をやりたい」という思いが募ったんですね。

ところが1997年に実家の「湯沢ビューホテルいせん」に戻ってみると、勉強したこととのギャップに衝撃を受けたんです。

――ギャップとは？

大学で横文字のマーケティング用語を詰め込んでいたんですが、それを生かせない。

当時は団体旅行が中心で、そんな用語を商談で持ち出しても、「いいからもうちょっと安くならんのか」と言われるだけ。自分が身近に見て育った業界とはいえ、旧態依然ぶりに驚きました。

――ほかに疑問に感じた点は？

旅館はお客さまにとって緊張の連続だったりするんですね。たとえば仲居さんが部屋に来る。今のお客さまは「チップをせがまれている」と感じる。こちらは〝おもてなし〟と思ってやっていることが、実はお客さまのニーズに合っていない。

旅館は日本独特の宿泊施設なんです。歴史的には、かつては宿泊のみの木賃宿で、やがてそこに飯盛り女がついた。時代が下ると湯治宿と融合して温泉旅館になり、戦後は「ホテル型旅館」へと進化した。

しかし僕はこの過程とは異なる別の進化があってもよいのではないかと推論しました。そして旅籠を現代のニーズに合わせてつくろうと考えるようになったんです。

大改革に挑む決意

――家業を手伝うようになってから、2005年の井仙スタートまで8年間、どんな取り組みを？

「同窓会プラン」を打ち出して集客に努めました。これは同窓会での利用が多いことに目を付けたもので、いわば幹事代行業です。

宴会を飲み放題にした上で、翌日の観光スケジュールも組み、丸ごと旅行プランにしました。これが当たって、始めた98年から04年まで売り上げは右肩上がりでした。

でも僕の中では、自分が感じた疑問に根本から向き合いたい気持ちがずっとありました。そこである時、二つの将来図をつくって当時社長だった父に話しました。

一つは「ホテル型旅館のまま『同窓会プラン』を軸に続ける」で、もう一つは現在の井仙の路線です。前者はローリスク。10年は持つけ

右：井仙に到着した人は、帳場に通され、この囲炉裏の部屋でくつろぐ。スリッパのない旅館の日常はここから始まる

左：ふとんの上げ下ろしで仲居が出入りすることを嫌う人も少なくない。そこで和室ながらベッドを導入、プライバシーを確保した

れども、いずれ周囲のホテルや旅館に真似され、じり貧になる。後者はハイリスク。でも将来性は大きい。そう話しました。

「前者でもいいですが、僕は今、30歳だから情熱がある。でも10年後、ダメになった時、新しいことを始める意欲はないかもしれない」とも。

――半ば〝脅し〟ですね。

父と話す以前に、リニューアルの事業計画と収支計画は完成していたんですよ。「同窓会プラン」で成功していましたから、銀行も融資の約束をしてくれました。

――お父さまが選んだのは？

後者です。僕は言いました。「それなら僕を社長にして、これからやることには一切口を出さないでほしい」

スキー宿兼ビジネスホテルだったところを、一泊二食付きでなく、スリッパも置かない〝旅籠〟につくりかえる。反対がないはずがありません。「これは止めた方がいい、あれはよくない」などと言われたら何もできませんから。

地域の魅力を発掘し、形にするのも仕事。井仙限定の日本酒（左）をはじめ、スイーツ（右）も開発するなど意欲的だ

社員と向き合う日々

――リニューアル後は順調に進みましたか？

メディアに注目され、集客にはさほど問題はありませんでした。一方で、スタッフのベクトルを経営のベクトルと合わせるのには苦労しました。

オープン後2週間で10キロやせました。初日はお客さまからのクレームばかり。すべてのお客さまにお詫びして回りました。

「HATAGO井仙」が目指すものを、スタッフと共有できていなかったのが原因でした。

その日から2年間、僕は外の付き合いには出ず、ひたすらマネジメントのことで悩み抜きました。

――8年間、練りに練った構想を実現しても、課題が残っていたんですね。

大学で学んだことなんて、机上の空論に過ぎなかったんです。経営はマーケティングが重要、それも「発想力と企画力があれば何とかなる」と考えていましたが、そうじゃない。

極論すれば、経営は社長の理念がすべて。企画なんてそのあとでいい。社員と膝をつき合わせて話し合い、悩みまで聞けるかどうか、心と心で向き合えるか、だと思いますよ。

――問題はどうやって解決したのでしょうか？

社員のベクトルがずれていた時、いちいち呼び止めて叱っても面倒なだけです。僕はそれを「明文化」することにしました。具体的には「人に尽くし、己を磨き、共に伸びる」という経営理念をつくりました。これに基づき就業規則を定

「旅館は地域というブランドがあってこそのもの。そのブランドづくりに貢献したい」（井口氏）

商売は人を幸せにするシステム

右:「魚沼キュイジーヌ」を掲げる館内のレストラン、「むらんごっつぉ」。和食に洋のテイストを取り入れ、郷土の食材をコースで提供する
左:社員とのコミュニケーションの時間は意識的にとるようにしている。経営のベクトルと社員のそれを合わせるためだ

め、人事考課を行うようにしたんです。

経営理念が明文化されていれば、これを基軸に社員と話すだけでいい。「経営理念はこうだけど、君の行動はこれと少しずれていないかな」と。

地域の魅力のショールームに

――最近では地域の魅力をつくることに力を入れていますね。

3県7市町村が今、「雪国観光圏」と銘打ち、単一の観光圏として魅力をアピールしています。僕はそのプランナーをしています。広域で一つのブランド価値をつくる取り組みで、参加するのは、新潟県は魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、長野県は栄村、群馬県はみなかみ町です。

実は広域で連携すればブランドはつくりやすい。温泉の場合、僕らの地域は100㎢ほどですが、ここでの温泉のすべての泉質を楽しめるんです。これは世界に類例のないこと。だから「世界唯一」とアピールできる。

「魚沼産コシヒカリ」にしても、産地の魚沼市、南魚沼市、湯沢町がそれぞれ「コシヒカリフェア」をやっている。ところが消費者にとっては「魚沼産コシヒカリ」は一つ。それならまとめてアピールした方が効率的だし、力も増す。

そもそもウチに来るお客さまは、ウチが本来の目的ではないことがほとんどです。お米、お酒、スキーなど、どれも地域のブランドです。その価値が高くないと、旅館は商売にならない。

井仙は僕の飯の種ですが、雪国観光圏の取り組みはそのための投資なんです。ブランド価値創出・向上のために汗を流せば、井仙にもいつか巡り巡って還ってくると思っています。

――タイアップ商品も手掛けていますね。

お酒や醤油などの商品をつくっています。見渡せばこの地域にはお宝が無数にある。それなのに、「スーパーで安く買いたたかれてもう続けられない」という味噌の生産者がいたりする。

そこを「地場の原料で添加物を使わずにつくってください。それはウチでちゃんと買いますから」とお願いする。

旅館は地域を疑似体験してもらうためのショールーム。そこに置くのは地元のいいものにしたいんです。井仙のお客さまが置いてある商品を買ってファンになる。次の機会には、その生産者と直にお付き合いするようになる――。そんな広がりがあって欲しいです。

お客さまが得られれば、生産者は商売を続けられます。そんな出会いを仲介する旅館でありたいですね。

商売は人を幸せにするシステムであるべきです。僕は商売人としていろいろな人を幸せにしたい。そして子どもや孫の世代が地域で繁栄できるよう努める。それが使命だと思っているんです。

Company Profile

いせん
新潟県南魚沼郡湯沢町
大字湯沢2455
資本金 1550万円
従業員 21人
025-784-3361
http://isen.co.jp/

12 後継者がゆく！
越後湯澤 HATAGO井仙／井口智裕