

— 老舗企業に学ぶ —
■ 株式会社 ホテル佐勤

「伝承千年の宿」 戦略的な企業経営で変わり続ける

佐勤

仙台市から西南西の方角、名取川が形成した河岸の段丘面上に位置する秋保温泉。宮城県の鳴子温泉、福島県の飯坂温泉とともに、奥州三名湯に数えられる温泉である。

この秋保温泉を代表する老舗旅館、伝承千年の宿 佐勤（株式会社ホテル佐勤）の三十四代目、佐藤勘三郎代表取締役社長に、企業を維持発展させていくための経営戦略について伺った。

**顧客ニーズの変化を見逃さず、
絶え間なく変革**

秋保温泉の歴史は古く、欽明天皇の時代（539年〜571年）に「御湯」の称号を授かり、日本三御湯の一つになったとされています。その秋保温泉で「湯守」として代々温泉を管理し、宿屋を営んできたのが「佐勤」の祖、佐藤家ですね。

佐藤社長 はい。江戸時代には初代仙台藩主、伊達正宗公が訪れ、その後も代々の藩主が宿泊する由緒ある湯宿となりました。明治、大正時代になると仙台・秋保間で馬車軌道や鉄道が整い、仙台近郊の温泉地として賑わいました。

御社を支える家訓のようなものがあるのでしょうか。

佐藤 家訓といったものはありませんが、佐勤が常に目指しているのは「心の原点に触れるおもてなしの心」です。この言葉は先代によるものですが、東日本大震災により、「おもてなし」について根本的に見直す必要があると感じました。「被災地の温泉旅館」として何ができるのかをじっくりと模索していきたくと考えています。

震災をきっかけに、特に意識されていることはありますか。

佐藤 最近着目しているテーマが二つあります。一つは「横になって眠る」という行為です。

団体客が主流であった昔は、旅館はホテルを参考に思い切った採用しました。おかげさまでお客さまからは、大変好評をいただいています。

会長である義母が「変化が佐勤を生き延びさせた」と言っています。まさにお客さまのニーズや宿泊スタイルの変化に柔軟に対応してきたからこそ今の佐勤があると思います。

**「家業」から脱し、合理的な
経営手法を積極的に導入**

経営の面でも積極的に変革に取り組まれたそうですね。

佐藤 現在も、家業として経営を続ける旅館が多くあります。特に老舗と呼ばれる旅館ほどその性質が色濃く表れます。しかし私は、佐勤を存続させていくためには、家業的な経営から脱し、現代的な経営手法を積極的に取り入れていく必要があると考えています。インターネットがこれほど普及し、合理的なビジネスモデルを確立しているホテルチェーンが勢力を拡大する今日では、旧態依然とした家業的な経営では生き残りが難しいからです。

その一つとしてITを活用されていますね。

佐藤 旅館は、多くの従業員により運営されています。仕事は、フロント、調理、予約管理、設備管理、清掃等多岐にわたりますが、それぞれが密接に関係していますので、情報の共有化

宴会中心の「遊ぶところ」という印象がありました。現代は、せわしない世の中で疲れてしまった方や、お仕事を引退され、第二の人生を歩まれている先輩のご夫婦向けに、心地よい休息を提供することが求められているのではないかと考えています。佐勤では、客室に高品質なベッドやアロマミストを導入するなど、心地よくお眠りいただくような設備をご用意しています。

もう一つは「家族の絆」です。お客さまにその「絆」を実感いただくために佐勤にできることは何かということ真剣に考え、家族全員が一体になれる仕掛けづくりに取り組んでいます。

現代は家族がバラバラになりがちとよく言われますね。旅行に行ってもお父さんは温泉、お母さんはエステ、娘はお土産、息子はゲームといった具合です。でも、せっかく家族で旅行にいらしていただいた以上、家族団らん、一体になる場を演出する必要があると思っております。

ただ、押しつけがましいのもよくありません。家族が自然と集まることのできるような仕掛けはないか、そう考えて佐勤が取り組んでいるもの一つが「音楽に合わせてライトが動く中庭」

重要なテーマです。佐勤では、平成9年にイントラネットを導入し、リアルタイムで情報の共有化を図る仕組みを構築したことで、業務の効率化が実現できました。私自身も今、各部署で何が起きているのかをすぐ把握でき、適切な指示を出せます。

なるほど、老舗旅館にイントラネットとは意外な印象を受けました。御社はホームページの内容も充実していますね。

佐藤 宿泊予約の方法については、かつては旅行代理店からのお申込みが主流でした。しかし、現在はインターネットからの予約が当たり前となっています。ネット上から佐勤にお申し込みいただくお客さまは、ネットエージェント経由が大半ですが、今後は、当社のホームページからのお申込みを増やしていきたいと考えています。このため、ホームページは、アクセスしやすさを第一に考え、お料理やお部屋の写真を多数掲載し、また、簡単な操作で申し込み



佐藤 勤三郎 代表取締役社長

のライトアップショー」です。このイベントは、家族が集まって会話をするきっかけをご提供できると考えています。

お客さまのニーズの変化に合わせてた取組みもされていますね。

佐藤 6年前に、朝食については部屋出し方式をやめ、ビュッフェ方式を採用しています。実は、それまでビュッフェスタイルは好きではありませんでした。私の目の黒いうちは絶対にやらせないと言っていたものです。しかし、ビュッフェを求められるお客さまも多くなり、仕えることに気がつき、一流のものを提供するのであればよいのではないかと、海外のラグジュアリー

みただけのような設計としています。

合理的な経営という点では、コスト削減に対する取組みも強化されていますね。

佐藤 お客さまへ提供するサービスの質は維持する一方で、不要なコストを抑える取組みを行っています。例えば、



佐勤のホームページ。季節や客層に合わせた多数のプランがあり、すぐに予約しやすいデザイン。

株式会社ホテル佐勤

本社：宮城県仙台市太白区秋保町 湯元薬師 28
 代表者名：代表取締役社長 佐藤 勤三郎
 資本金：5,000万円
 従業員：230名
 事業内容：旅館
 創業：江戸初期より旅館業を営む
 法人設立は昭和8年（1933年）
 ホームページ：http://www.sakan-net.co.jp/



飛天館7階の HITEN ROOM は、専用屋上庭園もあるこだわりの部屋。



秋保米 100%使用の純米酒「あきうまい」は芳醇な香りと切れ味が特長。

観光インフラの整備です。そのような、草の根的な活動と同時並行で、もっと大きなスケールで変化を起す必要もあります。具体的には宮城のブランド価値向上を目的とした

うスタイルができあがっています。何か打つ手はあるのでしょうか。佐藤 先ほど触れましたが、秋保温泉で戦うのは限界があります。秋保温泉という「観光圏」全体をいかに魅力的にできるかというのを考えています。今後はこの「観光圏」をさらに広げ、仙台の名所、名産物を総合的にアピールすることで、秋保温泉に足を運んでいただく観光客をさらに増やしていきたいと考えています。「宮城には、松島も、青葉城も、牛タンも、そして秋保温泉もあるよ」というように、一体で魅力を感じていただきたいという想いを込めています。

ところが、最近、ユーチューブ等の媒体を用いたPRビデオの企画を立ち上げたのですが、「仙台とは…、秋保温泉とは…」という紹介ではあまり面白くありません。そこで、この地で商売繁盛の神様として崇められている仙台四郎(※)そっくりの方を中心に当地の旅館の女将、従業員、はては神主さんまでが踊りながら、楽しく仙台市内や秋保温泉の魅力伝えるという内容にしました。



400年前、大火で施設が焼失した後、当主が高野山に参って種火を持ち帰った。その聖火は佐助の家宝として、ギャラリーの囲炉裏で絶えず燃え続けている。

なりました。経営者兼社長です。この方が経営者となつてから、その蔵の日本酒の味は格段に改善しました。旅館業も同じで「料理がまずい」と言われ

バックヤードでは食器からミルク、砂糖に至るまでの単価一覧を従業員の目に留まりやすいところに貼っています。高級ブランドのカップ&ソーサーなんて割るものなら大変です(笑)。また、在庫の棚卸しは、月に二度行っています。「コストを減らさないで」と言うだけではダメで、やはり数字で表わさないと伝わらないですね。これらの取り組みにより、従業員のコスト削減の意識が高まりました。

のがどうしても困難になると考えるからです。つまり、「変化に対応する」ことを維持できない可能性があるということです。ちなみに、私の息子が、ゆくゆくは旅館業を継ぐとなった場合でも、いきなり社長ではなく、まず調理のポジションに就かせたいと考えています。最近、こんな話を聞きました。日本酒製造業の経営者というのは、一般的には、日本酒の製造については素人な

点から面へ 関係者と連携し、観光圏のイメージを向上

観光の面で変化を感じることはあります。

佐藤 昔は「このホテルに行こう」、「あの温泉旅館に行こう」という旅行者が多かったのですが、今は、「東北に行こう」、「仙台に行こう」というように、いわば点から面へとトレンドが変わってきたと思います。旅館単体が頑張ってもあまり効果が上がらないのです。今は視野を広げて、秋保温泉一体でブランド価値を向上させなくてはならない時代だと感じています。

佐藤 我々が今、ライバルと見ているのが、実は仙台市内のシティホテルです。最近の特徴として、仙台への観光

目的の宿泊客は増加傾向にあります。ところが、周辺の作並、秋保といった観光地に関しては、宿泊客が減少傾向にあります。要因の一つとして、年輩の方にシティホテルの利便性のよさが浸透してしまつたからなのではないかと考えています。昔は、観光といった温泉、旅館が主流でしたが、今日では新幹線でスッと来て、市内観光、牛タンを食べ、シティホテルに宿泊とい

それには、国や県をはじめとする行政機関に、きちんと意見を出さなくてはなりません。私は、仙台経済同友会のメンバーとして、責任ある役をいただいておりますが、先日、同友会から、国と宮城県に、「観光地としての魅力を取り戻すべく、海外からの観光客増加に向け、早急に観光インフラを整備する必要があります」との提言を行いました。

佐藤 この数年の秋保温泉は、リーマンショックの影響を受け、なかなか客足が伸びない状態でした。そこに追い打ちをかけるように東日本大震災が起きました。私を含め、多くの関係者が「もう終わりだ」と思いました。しかし、秋保を応援してくださるたくさんの方からの温かいご支援をいただき、こつて老舗の看板を掲げ続けることができています。事業にはいい時も悪い時もあるので、「底」の時に悲観的になつても仕方ありません。

佐藤 公庫には、震災後に資金繰りを安定化させるために初めてお借入をしました。おかげさまで何とか従業員を解雇せず、営業を継続することができました。公庫との取引で感じたのは、心理的な距離の近さでしょうか。課題を抱えた企業の近くにおいてサポートしてくれている感覚です。

最後に、老舗企業の経営者として、中小企業の経営者の皆さまへメッセージ

私の趣味はマラソンなのですが、スタートからゴールまで快調に走れるわけではありません。30キロ辺りで「もうやめよう」と思ったり、「歩いてしまおうかな」と考えることもあります。でも、一度もリタイアしたことはありません。コツは、立ち止まらないことです。時間はかかるかもしれませんが、ゆっくりでも走り続けることです。経営も同じだと思います。

(聞き手) ライター 藤原寿子

ホテル佐助に学ぶ 3つのポイント

- POINT 1 顧客ニーズの変化を見逃さず、絶え間なく変革
- POINT 2 「家業」から脱し、合理的な経営手法を積極的に導入
- POINT 3 「観光圏」の活性化を通じて、地域全体での生き残りを模索

ホテル佐助の変遷

中世 佐藤家の先祖が秋保温泉の地に住み、温泉を管理する

江戸初期 仙台藩から湯守に任命される

文禄2年(1593年) 火災で全壊した屋敷・湯宿を再建

高野山より聖火を持ち帰る

安政2年(1855年) 地震で湯が途絶えるが当主が湯殿山にこもつて祈禱。その後、湧き湯が復活

明治27年(1894年) 増築して本格的に旅館営業を行う

大正3年(1914年) 周辺村落と合併し秋保村となる

昭和8年(1933年) 個人経営より、資本金3万円にて合資会社に移行

昭和32年(1957年) 株式会社組織変更

昭和41年(1966年) 政府登録国際観光旅館として運輸大臣認可

昭和53年(1978年) 第1期増改築。既存施設を改装

昭和58年(1983年) 第2期増改築

昭和63年(1988年) 第3期増改築

平成元年(1989年) グランドオープン

平成6年(1994年) 山翠棟、男性大浴場、リニューアルオープン

平成10年(1998年) 松島に全11室の姉妹館「松島佐助松庵」開業

平成19年(2007年) 朝食をbuffet化

平成24年(2012年) 屋上庭園のあるHITEN ROOMオープン

小規模旅館ならではの魅力の特徴とする松島佐助松庵

大正時代の外観