

# 旅行の在り方の変化を受け 多様な楽しみに溢れた街へ

## 株式会社第一滝本館（北海道登別市）

全国に広く知られる北海道の温泉街・登別の開祖的存在が第一滝本館だ。約400もの客室や大浴場を有する同館は多くの利用客から親しまれてきたが、コロナ禍により大打撃を受ける。旅館業の業態や観光地としての登別の在り方を変えることで、事態の打開を企図している南智子・代表取締役は、展開している取組みや意図するところについて、お話を伺った。

### 生産性向上を使命と考え 代表取締役に就任

——第一滝本館のルーツは江戸時代にまでさかのぼるそうですね。

**南社長** 創業者の滝本金蔵は、安政五年に大工職人として北海道に渡ってきました。妻がひどい皮膚病に悩んでいたことから、アイヌの人々に教えてもらった秘湯に分け入って湯小屋を建てたそうです。湯治によって妻が快癒したことから、多くの人に利用して欲しいと始めた湯宿経営が私どものルーツです。その後、登

別に駅通所を設置したり、私財を投じて道路を開削したりと、さまざまな側面から地域の発展に寄与したそうです。

——代表取締役に就任された際の想いをお聞かせください。

**南** 私が就任したのは2014年ですが、当時から旅館業は労働生産性の低い業態と指摘されていました。先代の父は、常に新しいものを取り入れ、その時々を二の足を踏まないで「老舗は長続きしない」という意味で「老舗が一番新しい」と言い、当社は、夕食は部屋での食事が当たり前



コロナ禍を新たな挑戦の機会と捉え、時代に合わせて自らを変化させていくと語る南智子代表取締役社長

だった時代にビュッフェを始めたり、宴会場を個室スタイルのお食事処に改装したり、宿泊の予約システムを導入してお客さま情報をデータベース管理したりと、比較的早期に生産性向上に資するような取組みを行っていました。それでも、以前は異なる業界で勤務していた私からすると生産性が低いと痛感しました。当社の強みとして従業員が真面目だという点があり、親子三代にわたって働いてくれている方もいます。旅館業はお客さまの笑顔が見られるやりがいのある仕事ですので、働く側にもモチベーションを高く維持してもらうためにも、できる限りの改善をして従業員の給与を上げていかなければとプレッシャーを感じました。また、当時の日本では人口減少によっ

て多くの産業が縮小せざるを得なくなっていくなか、観光業だけはインバウンド需要の増加を見込めるという成長局面にありましたので大きな可能性を感じました。お客さまだけでなく従業員にとっても一番の旅館を目指そう、そしてなにより、当社を盛り立てることは自分が生まれ育った地域の活性化につながると考え、前向きな気持ちで臨みました。

### 勤務体制の改善やICT化で 労働環境を整えていく

——実際にはどのような点を改善しましたか。

**南** 多数の改善を行いました。まずは勤務体制の変更と従業員のマルチタスク化です。宿泊業におけるピークタイムは、朝食やチェック

アウトに対応する朝と、チェックインや夕食に対応する夕方から夜です。以前は、レストラン業務は同じスタッフが朝食と夕食の両方に対応していたので、昼間に一度帰宅していました。これでは実質的な拘束時間が長く、従業員の負担も大きく非効率です。これを一人の担当者がレストラン業務と客室清掃を行うようなマルチタスク化を行い、勤務時間を「朝食・チェックアウト後の客室清掃」「客室清掃・チェックイン対応」「チェックイン・夕食」と分け、シフト制にしました。

また、食材発注および管理のICT化です。長年、食材の在庫管理を個別に行い電話やFAXで発注しましたが、精算時の集計および管理に手間がかかるうえに担当以外が把握

できません。そこで、インターネット経由で受発注できるプラットフォームを用意しました。ただし、発注する当社だけでなく、受注側の市場や店舗にも導入していただかなければ成立しません。受注側にも、納品書や請求書を作成する手間や集計の手間をなくせるというメリットがあると、担当者が1年以上かけて地道に取引先を一軒一軒まわって声をかけ丁寧に説明してくれたおかげで実現できました。

ほかに、内線電話を廃止してスマホアプリへの切り替えや、従業員がタイムカードを押すだけで勤務実績や給与計算できる勤怠管理のICT化と、思いつくことは何でもやっていった感じですね。

——効果のほどはどうだったのでしょうか。

**南** 就任後、中期経営計画を策定した項目のうち2020年までの目標設定したことを2019年に実現できたこともあるので、先ほどに触れた取組みも効果を発揮したものだと思っています。耐震改修工事も含め、「飛躍の準備が整った」というタイミングでコロナ禍になりました。2020年は休業もしましたしお客



当館名物で高さ9m金箔仕上げのカラクリ「大金棒」(上) 地獄谷を一望できる贅沢なロケーションの展望風呂(中) 全席が半個室テーブル席の「お食事処 湯の里」(下)



楽しめるようにしたり、森林を開発してキャンプ場を整備したりと、メニューの拡充に努めているところがあります。例えば冬の原生林にできる樹氷など幻想的な景色も見ていただきたい。この取り組みを進めていけば、登別を多彩なレジャーを楽しめるリゾート地に変えられると思うのです。旅館といってもさまざまで、静かな空間とゆったりとした部屋で食事を提供する宿もあれば、当社のように多数の客室と大浴場やプールなどの施設を有するところもあります。それぞれの特長を活かすことで、訪問さ



豊かで美しい自然を満喫できる夏季「レンタサイクル事業」



地獄谷と第一滝本館全景

### 登別の将来を見据えた仕掛けに動く

——コロナ禍でも新たなビジネスモデルの創出に向けて動いています

さまが激減し、従業員に賞与も支給できないような状態にまで落ち込んでしまいました。公庫のことはコロナ禍前に同業他社から紹介してもらった耐震改修工事の費用として設備資金の融資を受けましたが、コロナ禍では新型コロナ資本性ローンで支援をいただき、借入金の一部を自己資本とみなす融資により財務体質を強化しつつ資金を調達できました。

——コロナ禍でも新たなビジネスモデルの創出に向けて動いています

楽しめるようにしたり、森林を開発してキャンプ場を整備したりと、メニューの拡充に努めているところがあります。例えば冬の原生林にできる樹氷など幻想的な景色も見ていただきたい。この取り組みを進めていけば、登別を多彩なレジャーを楽しめるリゾート地に変えられると思うのです。旅館といってもさまざまで、静かな空間とゆったりとした部屋で食事を提供する宿もあれば、当社のように多数の客室と大浴場やプールなどの施設を有するところもあります。それぞれの特長を活かすことで、訪問さ

れるお客さまの選択肢が増え、また地域で暮らす従業員にとっても住みやすくなり地域全体の活性化につながると思っています。

**「コロナ禍を挑戦の機会に時代に合わせて変化させる」**

——経営に打撃を受けても、新たな挑戦に乗り出す原動力はなんでしょう。

**南** 次世代に「負」の状態では事業を引き継がせたくないという想いと、登別にはまだまだ引き出しきれないポテンシャルがあるという確信でしょうか。コロナ禍前から団体旅行から個人旅行へという旅行スタイルの変遷や、登別に宿泊施設以外の飲食店やアクティビティが不足しているという問題は認識しています。対応・解決に乗り出すべき課題を先送りしているうちにコロナ禍となり、問題の深刻度が顕在化してしまつたために、いよいよ本気で向き合わざるを得なくなったというのが、正直なところですね。また、売上や収益の減少と反比例して、あれこれ考えを巡らせる時間は増えました。もしコロナ禍がなかったら、相変わらず目先のことに追われる日々を送

**第一滝本館 に学ぶ 3つのポイント**

Point 3	Point 2	Point 1
飲食店やアクティビティ	旅行スタイルの変化をとらえ、滞在型の宿泊客に向けた施策を実施	労働生産性を強く意識し、ICT化などで積極的に体制を改善
地域全体の魅力をさらに向上		

（聞き手 ライター 竹内 太郎）



**株式会社 第一滝本館**

本社：北海道登別市登別温泉町55番地  
 代表者名：代表取締役社長 南 智子  
 資本金：5,000万円  
 従業員：220名（2022年12月現在）  
 事業内容：旅館業  
 会社創業：1858年  
 ホームページ：<https://takimotokan.co.jp>

——滞在型の宿泊客向けの取組みとはなんでしょう。

**南** 大きく分けて二つあります。一つは、当館に泊まっていたけど、食事は外で摂っていたけどという「泊食分離」の提案です。コロナ禍前に着手したのは、旅館内に個室の食事処を用意する形でしたが、滞在型

り、腰を上げないままだったかもしれません。痛手も被りましたが、動き出すきっかけにもなりましたね。

——全国には、コロナ禍で深刻なダメージを受けた中小企業が多く存在します。経営者に向けてメッセージをお願いします。

**南** 個人的な感覚ですが「コロナ禍がなければ未来永劫安泰だった」というところは少数で、私どものように「もともと抱えていた問題がコロナ禍で浮き彫りになった」というところが多いのではないかと思います。昨今、時代の変化がとても速いので、リスクを恐れてジッと息をひそめていても、取り残されるだけで事態は好転しないでしょう。時代に合わせて自らを変化させ、新たなことにチャレンジしていくことが大切だと思えます。お互いに頑張りましょう。

——滞在型の宿泊客向けの取組みとはなんでしょう。

**南** 大きく分けて二つあります。一つは、当館に泊まっていたけど、食事は外で摂っていたけどという「泊食分離」の提案です。コロナ禍前に着手したのは、旅館内に個室の食事処を用意する形でしたが、滞在型

のお客さまに対しては、さらに選択肢を増やすべく、当館の外でも食事を楽しんでもらえるようにしようという考えです。すでに当社系列の「滝本イン」は、宿泊特化型にシフトしています。宿泊者向けのレストランを閉鎖し、カフェに改装してしまつたようなカフェを出店することで、訪れてくださった方の楽しみの選択肢を増やそうという狙いです。ただし、私どもが単独で街の飲食環境を拡充するには限界があります。そこで、登別市では市内の空き店舗への進出を促すような施策を実施しており、意欲的な若い方がすでに飲食店

が、具体的な取組み内容を教えてください。

**南** コロナ禍以前から「団体旅行から個人旅行へ」という変遷を感じていましたが、この変化に私どもにも柔軟な対応が求められていると思います。例えば団体旅行で40名のお客さまがいらつしやつた時には添乗員がサポートとしてつき、館内施設の案内やチェックイン対応をフォローしてくれまふ。仮に同じ人数が個人旅行のお客さまに置き換わると、館内説明やチェックインをする回数が増え、対応のためのスタッフが必要となりますが人手が足りません。そこで、1泊2食付きを基本とした従来型の宿泊プランではなく、同じお客さまに長く滞在していただく形にシフトしていく必要があるのです。今進めているのは、滞在型利用に適した体制・環境の整備です。

を営業しています。

もう一つが、「アドベンチャートルール」への取組みです。お客さまに長く滞在していただくには、飲食店だけでなく、日中のアクティビティを豊富にご用意する必要もあります。そして登別には、温泉だけでなく、豊かで美しい自然環境があります。この点に着目しアウトドアアクティビティを提供する会社を新設しました。自動車では気づかずに通り過ぎてしまつような絶景スポットをまわるサイクリングコースを設定して夏季はレンタサイクル事業を始めたり、湖水の透明度が国内トップクラスを誇る但多楽湖でカヤックを



自社の改革と併せ、地域全体のさらなる魅力向上を考える南社長