

## 特集 元気な中小企業訪問記12

### 第4章 ひとえに心を込めた おもてなしの宿

——静岡県伊豆市 有限会社対山荘



仲原 真澄  
静岡県中小企業診断士協会

会社名	有限会社対山荘
代表	代表取締役 稲木 一恵
資本金	800万円
従業員	30人
所在地	静岡県伊豆市修善寺883
連絡先	TEL：0558-72-0331
URL	<a href="https://www.taizanso.com">https://www.taizanso.com</a>

伊豆半島の山中にある修善寺温泉に、知る人ぞ知る温泉旅館がある。1日11組限定のデザイナーズ和モダン旅館「ねの湯 対山荘」だ。対山荘はその名のとおり、旅館の背後に豊かな山を抱え、メインから1本入った通りにひっそりとたたずんでいる。

高級旅館が立ち並ぶ修善寺温泉で、対山荘の個性は際立っている。まず目を引くのはわびさびのある外観、そして玄関を開けるとただようお香の香り、一步館内に入るとそこには「おもてなし」の世界が広がる。

「ひとえにここいづ」——これは対山荘のコンセプトである。ひたすらに一途に、おもてなしとは何かを考える。「湯も心もおもてなしの気持ちで溢れている」という意味が込められている。

さらに対山荘の「対山」には、「ただ向き合うこと。ただ山に対して在る宿」という精神世界の意味も込められている。このような茶の湯の世界のように深遠で、完結した独特の世界観を宿全体で表現しているのは、弱冠33歳の若女将、庄司美貴さんである。

美貴さんは大学在学中から、現社長で母の稲木一恵さんと二人三脚で旅館の経営を支えてきた。3年前、事業承継を視野に取締役に就任し、現場に入った。大型の設備投資を常に行っていかなければならない旅館宿泊業において、黒字を拡大し続け、無借金経営を維持する対山荘の若女将、美貴さんに話を伺った。



3代目女将承継予定の庄司美貴さん

#### 1. 新婚旅行者から団体客、個人客へ

対山荘を創設したのは、美貴さんの祖父。今年、創業67周年を迎える。

祖父の時代、対山荘は京風造りの純和風旅館だった。そんな純和風旅館にモダンな風をもたらしたのが、美貴さんの祖母である初代の女将であった。当時としては、まだ目新しかったドリンクコーナーを作り、休憩スペースでのコーヒーの提供を始めた。

「当時は、新婚旅行全盛期。日本髪を結ったお嫁さんが花嫁衣裳のまま宿に来る、そんな時代で、そのコーヒーコーナーはお客様にはあまり受け入れられませんでした。時代を先取りしすぎていたのかもしれませんが。初代女将はおしゃれな人で、目の付け所やセンスは抜群でした」



初代女将が当時作ったコーヒーコーナーのオブジェは今でも活躍中

その後、時代は団体旅行が主流となり、対山荘の3つの宴会場もフル回転するような時代へ突入した。

そして現在、団体客は激減し、個人客、インバウンドの時代になった。

時代の流れとともに過酷なニーズの変化が訪れ、宿泊施設としては、その度にニーズに応じた対応策を取らなければならなかった。しかし、初代の女将から脈々と受け継がれた常に時代の半歩先を行くセンスの良さや移り変わる顧客のニーズをくみ取る勘の良さで、対山荘は黒字、無借金経営を続けてきたのだ。

## 2. 手に取るものすべてにストーリーを

11年前、団体客から個人客への移行期に対山荘は、デザイナーズ和モダン旅館へのリニューアルを行った。

2代目の現社長が事業承継を見据えての決断だった。無借金経営だったため、そのまま宿をたたむことも考えたが、美貴さんが経営を支えていたこともあり、事業を引き継がせるならきれいな状態にして渡してあげたい、という母心が働いた。

「改装での一番の成功は、建築家の香川真二氏との出会いだったと思います」と改装時から現在までを振り返り、美貴さんは語る。

対山荘で手に取るものにはすべて、おもてなしの気配りがされている。各部屋にある口をすすぐコップは地元工芸作家のもの、館内に飾られている花は対山荘の裏山に咲いていたもの、休憩スペースで無料提供されている飲料水は伊豆の山中から湧き出ている深層水を汲んできたもの、など。1つひとつにストーリーがあり、1つひとつに手間をかけている。



伊豆の深層水は峠を越えて汲みに行っている

そんな思いがこもったサービスを提供している対山荘の改装にまつわる秘話は興味深い。

「全国の旅館を泊まり歩いて、気になる旅館があれば、建築家が誰なのかを紹介していただいた。大手の建築会社に頼めば簡単だったのかもしれませんが、それでは味気ないと思いました。きれいになるだけではだめで、もっと心を込めたかったんです」

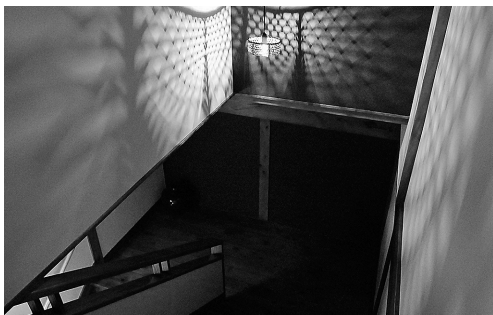
四国を視察している中で、香川氏に出会う。「古いものを大切に」という香川氏のコンセプトに惹かれた。旧旅館の資材や建具は新しい旅館へ活用され、対山荘は京風造りの純和風というDNAを残したまま、新しい姿へ生

まれ変わった。

客室を飾る経年の歴史が感じられる建具、創業当時から使われていた雨戸を活用した食事処、館内隅々に施される木の細工と光の織りなす陰影が、極上の癒し空間を演出する。

対山荘の宿の随所には、「ゆらぎ」の仕掛けがある。「ゆらぎ」とは「f分の1のゆらぎ」のこと。規則性がありながら、常に一定ではなく時間の経過とともに変化していく現象だ。ゆらぎは人間に心地良さを与えるという。

光のゆらぎ、温泉の湯のゆらぎ、そして過去と現在の歴史が織りなす時間のゆらぎ。香川氏の手がけた館内ではそれらの「ゆらぎ」が至るところで感じられる。



館内を演出する見事な陰影

### 3. 「カップルにとってあこがれの宿」

リニューアルオープン時に行った大胆な施策がある。単価の引き上げである。今まで8,000～9,000円であった宿泊料金を25,000円へ引き上げたのだ。

「単価の引き上げ時にはかなり苦労しました。平日に3件しか予約が入っていない日もありました」と美貴さんは振り返る。

当時、大学生であった美貴さんは、週末は修善寺に帰り、宿の手伝いをしていた。同時に、最盛期であったmixi上にコミュニティを作り、宿の経営に関する情報収集を始める。美貴さんの立ち上げたコミュニティには数千人規模のユーザーが集まり、1つの経営課題について問いかけると、数百件のレスポンスをもらえるまでになった。

コミュニティでは、マーケティング、旅館のコンセプト設定、キャッチフレーズ、HPの改装案、SEO（検索エンジン最適化）対策に至るまで経営に関する幅広い助言が得られた。その助言の中から、OTA（オンライン旅行会社）への登録やパブリシティへのコンタクトなど、宿の情報の露出を高める施策を試し、認知度の向上に注力していった。

OTAへの登録はじゃらんや楽天トラベルがメジャーになる前に行った。海外のOTAにもいち早く対応し、インバウンド獲得にも積極的に取り組んだ。

OTAへの登録と同時に自社HPの充実にも取り組んだ。その結果、公式HPと電話からの予約が全体の予約数の半数以上を占めるまでになった。自社HPからの予約獲得に苦心している宿泊業で、この数字は誇るべき数字だ。

自社HPからの予約が多い理由としては、露出を高めるのと同時に、提供サービスの充実を図ったことが功を奏したと推察できる。特に女性目線で「コト」の提供を行うことで、パブリシティとの相乗効果が見込めた。主に取り組んだサービスの充実に関する施策を紹介する。

対山荘のフロントには、マニキュアとアロマオイルとキャンドルの貸し出しがある。それぞれ十数種類の小瓶が置いてあり、女性はそれを見ただけで気分が高揚するだろう。マニキュアは日本最古の絵の具屋が手がけた胡粉ネイルという商品。日本の伝統色のマニキュアとはとともしゃれている。



マニキュアとアロマオイルの貸し出し



客室の浴衣とは別に、女性は色とりどりの浴衣を借りることができる。華やかな浴衣を提供することで、写真映えの効果があり、顧客の SNS 上への投稿も増えた。

料理にもこだわる。静岡県技能競技大会最優秀賞獲得や「ふじのくに食の都づくり仕事人」で「The 仕事人 of the year」に選出され大活躍中の若手料理人・小野隆之氏を起用し、豊富な食材を少量ずつ使った高タンパク、低脂質、減塩の美しい創作料理を提供。その繊細な手仕事は女性を中心に高評価を得ている。

認知度の向上と提供サービスの充実を並行して行い、対山荘は「カップルにとってあこがれの宿」という独特の地位を築いていった。

こうして、認知度の向上とブランディングに成功した対山荘は、単価を引き上げる前以上の稼働率を獲得。5月の稼働率は驚異の92%を記録している。



小野料理長の繊細な手仕事

#### 4. 旅館経営から観光地づくりへ

地元が好き、宿の仕事が好きで事業承継を決断した美貴さん。地域に対する思いも強く、地域課題にも積極的に取り組んでいる。

自治体の運営する地域 DMO（観光地域づくり推進法人）では、マーケティング委員として体験型イベントの企画のアドバイスを行っている。また、修善寺温泉の若手経営者で組織した「コトコト企画室」の設立メンバーにもなっている。

「SNS の普及などで詳細な情報がいくらで

も手に入る今だからこそ、地域ぐるみで観光地づくりをしていかないと『選ばれる観光地』にはなれないと思います。お客様には温泉場全体を楽しんでもらいたい。そのためには、面白いお店や魅力的なイベントがたくさんある活気あふれる町にしていきたい。自分のできることがあれば力になりたいと思います」

旅館経営に注がれていた才能が、今後は観光地づくりにも発揮されることだろう。

#### 5. 対山荘の元気の秘訣

取材を通して感じた対山荘の元気の秘訣をまとめると次のようになる。

①刻々と変化する市場のニーズへの迅速な対応力

②建築家や料理人など人材発掘に注力

③徹底的な女性目線でのサービスの提供

人口減少に歯止めがかからない昨今、インバウンドの観光客の増加があり、観光産業の伸長が注目されている。「選ばれる観光地」となるため、地域資源の磨き上げやプロモーション活動が重要となってくる。しかし、SNS などの普及もあり、プロモーションは複雑化している。

対山荘は、旅館のサービスを提供するうえで重要な人材発掘を丁寧に行い、自分たちの理想とする「おもてなし」を実現することができた。そして、そのきめ細やかなサービスの積み重ねこそが口コミを呼び、根強いファンを作っている源泉になっているといえよう。

#### 仲原 真澄

(なかはら ますみ)

大学卒業後、伊豆市商工会に勤務。記帳指導や労働保険に関する業務を担当。市の DMO に出向中、観光産業振興に携わる。2018年中小企業診断士登録を行い、独立。現在、観光産業振興を専門に宿泊業、観光サービス業の支援を行っている。

