地域発！現場検証シリーズ

100年企業

老舗旅館「八幡屋」

プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選
5年ぶり総合1位

旅行新聞新社の「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選2022」で総合トップに輝いた老舗旅館「八幡屋」（福島県石川町）。施設と企画の両方で1位、もてなし2位、料理3位、総合1位である。近年は常に上位に名を連ねているが、5年ぶりに2度目の1位に輝いた。この調査は1976年から実施されていて、全国1万4600カ所の旅行社・支店に送付された投票用紙からの集計結果である。プロの目から施設というハード面だけでなく、企画、料理、もてなしといったソフト面も含めて総合的に評価していることが特徴だ。「おもてなしの心」に基づいて「くつろぎの場」を提供することをミッションとして掲げている八幡屋にとっては、その努力が認められたことを意味するとともに、より一層高いレベルでのミッションの実現に向けて、気を引き締める機会となっている。

屋号は義家に由来

八幡屋が旅館を営む福島県石川町母畑温泉は、およそ900年前、八幡太郎義家こと源義家が、当時陸奥の国を支配していた安倍貞任を討つために、この地に遠征し、足を傷つけた愛馬に岩間から流れ出す水で手当てしたところ、瞬く間に回復したことから、そこに目印として母衣と旗を置いたことに始まる、といわれている。母衣旗が訛って、その後、この地が母畑と呼ばれるようになったという。また、八幡屋の屋号は八幡太郎の名に由来している。

八幡屋はこの地で、長い間、湯治旅館として、近隣の農家の人たちなどが疲れを取り、湯治する場を提供してきた。火災にあったこともあって、現在、資料として確認できるものとしては、現・渡邉武嗣社長から数えること7代前の明治13（1880）年までであるため、創業をその年にしている。

渡邉武嗣社長

その当時は、湯治旅館として、自炊ができる棟があって、長湯治客は自分で食料を持ち込んで、自炊しながら体を治していた。また、固定客としては相撲取りもいて、「母畑の三日湯」と言われて、さかのぼること7代前の明治13（1880）年までであるため、創業をその年にしている。

その当時は、湯治旅館として、自炊ができる棟があって、長湯治客は自分で食料を持ち込んで、自炊しながら体を治していた。また、固定客としては相撲取りもいて、「母畑の三日湯」と言われて、傷、打身、捻挫などによく効くということで、二代目若乃花なども湯治に訪れていたという。

観光旅館として再出発

昔ながらの湯治温泉に大きな変革が起きたのは、7代目忠栄（現会長）のときであった。高度経済成長期、多くの旅館が近代的な建物に建て替え、大規模化していく。そうした中にあって、旧態依然とした湯治旅館を続けることに危機感を持ち、県外の旅館なども参考にして、観光旅館として勝負に出ることを決意したのである。鉄筋6階建て、収容人数252名の近代的な旅館へと変貌させた。昭和58（1983）年のことであった。

とは言え、建物は建てたものの知名度は低く、大手の旅行エージェントからは見向きもされなかったという。しかも、それまでは湯治客を対象としたビジネスしか経験してこなかったので、観光客に対してどのように対応してよいかも、実のところ分からなかったという。一方で、地道に家族経営しているような中小旅行代理店をこまめに回り、少しずつ泊り客を開拓するとともに、他方で従業員と一緒になって接客ノウハウを、実践を通して蓄積、強化していった。

「皆が素人集団でした。だからこそ、業界の常識にとらわれず、考えることができたし、従業員も一緒になって学んでいくことができたのだと思います。『リスクテイクはオーナーしかできない。でも舞台が変われば演じ方も変わってくる』と会長は常に言っています」（渡邉社長）。

事実、会長はリスクを取って大きな先行投資を仕掛け、従業員の中核となる番頭格の男女二人を新たに雇用して、彼らを中心として従業員が学びながら成長できる組織体制を構築した。これによって、他の旅館とは異なり、従業員が顧客へのサービスを実践することを通して、主体的に旅館の在り方を考えて行動する組織風土が醸成されることになった。経営者は旅館経営の発展に向けた絵を描き、それに投資していく。従業員は現場で仕事について創意工夫を重ねて、サービスの向上に責任を持つ。こうした分業体制が築かれていったという。八幡屋の掲げてきた「お客様第一主義、社員第一主義」は、こうした経緯に基づく歴史的な重みをもった言葉として、経営者と従業員の間で共有されている。

試練に立ち向かう

「湯治旅館としてファミリービジネスで代々継承されてきましたが、企業としてのバトンリレーは、私がはじめてです。企業としてはじめて生じてくる次に伝えていく使命を負っているのです」（渡邉社長）。

8代目を継いだ武嗣社長に襲いかかったのは、東日本大震災。旅館ビジネスでは、建物や設備などに大きな投資をかける。こうした投資は日々劣化し、維持更新せざるを得ない。コストは毎日発生する。それに対して収入は顧客が宿泊することではじめて生じてくる。ところが震災によって、この収入が途絶える。これまで積み重ねてきた努力によって、この収入は確保されてきたものの、それが一瞬のうちに無くなってしまった。リストラも含めた苦渋の決断を下す船出であった。

幸い、築き上げてきた旅行代理店との絆が力を発揮して、覚悟していたよりも早く顧客が戻ってきた。家族経営による旅行代理店が八幡屋ファンとして、集客に努力してくれ、徐々に客足が戻ってきた。

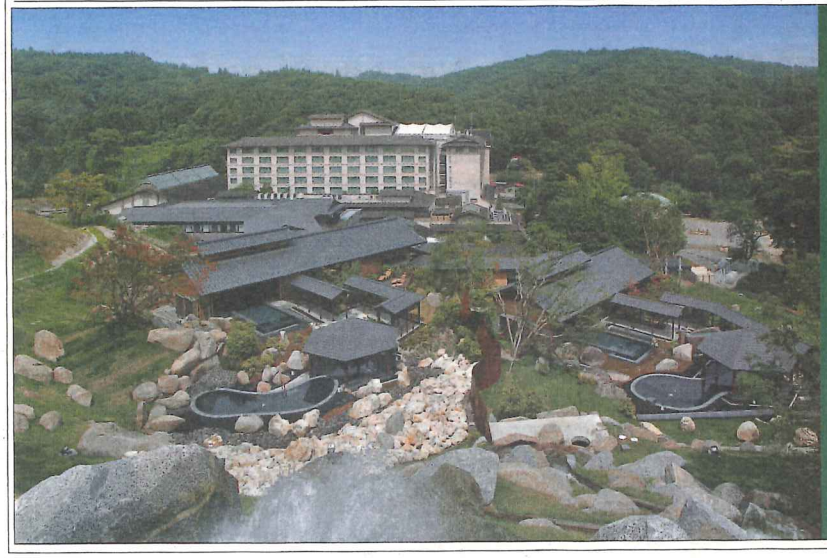
先代は観光旅館をいわばゼロから立ち上げた。当代も同じようにゼロからのビジネスの構築を迫られたのである。つないできたもの、つないでいくべきものを明確にして、経営と社員が一丸となって動けるようにと、社員と一緒になって議論し、考え、経営理念を自分たちの言葉で明文化した。「八幡屋の原点は『人の和』であり、八幡屋は『人づくり』を商いにしています」から始まる理念を掲げるとともに、それを具体的な行動に結びつけるための行動指針も明文化した。「八幡屋の8にかけて八幡屋八か条を作りました」（渡邉社長）。

震災から立ち直りを見せた八幡屋を、今度はコロナの試練が待ち受けていた。密な接触を基本とする接客業である旅館ビジネス。コロナは完全な逆風。しかし、おもてなしにこだわる八幡屋は、これまで同様に、人の触れ合いを通してくつろぎの場を提供する宿として創意工夫していくことを決断した。

「昔、番頭が言っていたのですが、外的要因で旅館がつぶれることはない。つぶれるとしたら内部が腐った時。これを実感しています」（渡邉社長）。

八幡屋らしさとはどんなサービスなのか。社員が顧客と直接向き合うことで考え、行動し、日々改善していく。それを経営は支援する。これが八幡屋の原点であり、この積み重ねが5年ぶりのプロが選ぶ旅館100選での総合トップという評価につながっている。

（聞き手＝神田良・明治学院大学経済学部元教授）



大切な人との寛ぎの時間。
おもてなしが、
訪れる人をそっと包み込む。

ふくしま・母畑（ぼばた）温泉・やはたや

八幡屋

〒963-7831 福島県石川郡石川町母畑字樋田75-1
TEL.0247-26-3131 FAX.0247-26-1220