

鶴雅70周年記念

特別インタビュー

世界へ、 地域ととも

TSURUGA 70TH SPIRIT OF IRAN KARAP TE

SPECIAL INTERVIEW

紡ぐ夢

鶴雅ホールディングス株式会社
代表取締役社長
グループCEO

大西 雅之

MASAYUKI OHNISHI

ともに70歳を迎えて

世界へ、
地域とともに
紡ぐ夢

TSURUGA 70TH
SPIRIT OF IRAN KARAP TE
INTERVIEW

**ご自分の古希と創業70周年を
迎えられた率直な感想を**

お聞かせください

あつという間だったという思いが強いです。父が62歳で亡くなりましてので、父よりも8つ長生きしたことになります。父の大西正昭が会社を創業したのが私が生まれた年で、翌年にこのホテルが開業したので一緒に歩んできた、そんな感じがしています。

**ご両親の教育方針なのか、
早くに親元を離れていますか**

小学校6年生の1学期の終わりに札幌に転校しました。勉強の成績は結構気にかける母でした。父が突然1学期の中旬に「雅之、札幌へ行くか」と言うので迷わ

ず、行きますって言いました。不安はなかったですね。これまでもいろいろな場面で迷いが無いのは、あまり不安とかに捉われない性格なのかもしれません。

**札幌南高校、東大経済学部へと
進まれました。**

**やはり親心として、いい環境を
与え自立心を育む思いが
強かったのでしょうか**

父は体が弱かったこともあり大
学へ行っていないので、やはり息子にはちゃんと学ばせたいと思ったのではないのでしょうか。後からその年代を振り返ると、うちが一番苦しかったころなのです。昭和30年代はとくに苦しくて、阿寒グランドホテルが「阿寒グラグラホテル」といわれた

ぐらいの状況でした。そんなときに札幌まで出してくれて、振りかえればありがたいことだなと思えます。そのころの父や母の苦労話ですが、もともと青果業で、資金もすぐあったわけではないのにゼロから旅館を作った。当時、旅館業は水商売で銀行はお金を貸してくれないので、母がいろいろな所に金策に歩いたという話はよく聞いておりました。

父がよく言っていたのは、私の札幌時代に当時の取引先が住まいをずっと貸してくださっていたんですね。多分、無償で。そういう方のお世話になって今があると、それはずっと頭の中に残っていることです。

**青果業から旅館業へ、
先代の大きな転身でした**

もともとは祖父の母親である曾祖母(大西加都)が釧路で小さな旅館をやり、それから祖父(大西正二)が駅前に幾代旅館という商人宿を建てました。釧路の旅館組合長もやっていましたから、それなりの規模になっていたのだと思います。その祖父が商人宿をやめて観光地に行きたいと言い出し、父が青果業をたたんで阿寒に来たのは、祖父の夢をかなえるという感じでしょうか。ですから、私はここでは2代目ですが、その前に2代旅館業を営んでいた。もう少しお話しすると、その曾祖母の夫・曾祖父は青森でマタギをやっていたとい

うことですが、事故で亡くなってしまいました。独りになった曾祖母は十勝の親戚を頼り北海道に来て、その後、釧路の米町で最初の旅館を開いたのです。それがルーツなので、旅館業として私は4代目になります。

**大西正昭先代社長が亡くなり、
34歳の若さで社長に
就任されました**

父は一度も私に帰ってこいと言ったことがないのです。私も銀行に入り、その仕事をずっとやろうと思ってきましたので、旅館はオーナー

でいればいいと思っていました。ただ、父と母が両方倒れてしまい、そんな甘い考えではなかなか進まないということもあり、急遽帰ってきたというのが実際のところでした。それに、小さいながらも自分が責任を持ってやれる仕事というのは魅力的だなと感じていたときもありました。

**30代で30億という
大ばくちを**

父が亡くなってから計画をはじめ、実際、工事については37歳か38歳ぐらいのときでした。無鉄

砲というか、おそらく18億から19億円ほどの売り上げのときに36億円の投資でした。49室作りましたと7000万円強です。当時なら豪邸が建つような金額を二部屋にかけて、これで成り立つわけがないと周りは大反対でした。パブルが崩壊して日本の経済が悪くなるとときですし、売上げの倍もするような投資をするということは、やはり無茶に見えたと思います。しかし、工事をやることに全く躊躇はなかったというか、やらねばならないという想いでした。

**果たして無鉄砲なのか、
きつと冷徹な計算があつて…**

冷徹とまではとてもいかないですけど、ただ勝算というのは私なりにありました。当時、旅行の個

室で、多いときは1000名以上お泊めしました。父の教えというか経営方針は、とにかく部屋を埋めていなさい、全ての部屋に電気をつけていなさい、でしたからね。

34歳の若さで社長就任





コロナ禍で 気づいた こと

私は45歳から61歳まで毎年のようにホテルをオープンさせています。34歳で社長になって11年後、いろいろな経験も積み、年齢もそこそこなってから毎年15年間新規開業し続けました。それ以降はピタッと止まっているんですが、実はそのときはもう退任することを決めていたのです。66歳で全部引退すべく金融機関さまとも話をし、次の世代に引き継ぎ相談役になる準備をしていたのですが、そこにちょうどコロナ禍がぶつかってしまいました。コロナは悪い影響をもたらしましたが、私の場合、実はいい

こともあったのです。というのは、行動制限のため旅館もひと月強ぐらい休業していて動きが取れない。ずっと家にいて、朝早く起きてはガーデニングをやり、昼間から海外ドラマを観て過ごしました。ところが3カ月ぐらいで本当に飽きたのです。これ、引退の疑似体験なんです。この生活は自分にはまだ早い。面白みがなくなることを経験できたのです。それで会社に行きまして、辞めるのはやめた、と宣言したわけです。長引くコロナ禍で、役員から幹部まで下を向いていますし、うちの会社はどうなっ

てしまうのかと思ひ、まだコロナの収束は見えない時でしたが、全館リニューアルすると宣言したので。そこから、45歳から61歳まで頑張ったところのエネルギーが再び戻ってきました。

66歳で引退、 もしコロナがなかったら

引退していました。観光協会会長も降り、JTB旅館ホテル連盟の全国会長をしましたが、それも辞めるべくJTBさまと話をしていましたし、公職も降り、着々と準備を進めておりました。なぜそれを急いだかというと、私がいなくなつてから次の体制にいきなり移るのはいろいろ困難もあります。新しい体制を作っておいて、いろいろな相談に乗れる、もしくは導いてやる、そんな期間が5年ぐらいあるのがいいという考えがありました。どんな仕事も後を継ぐというのは大変ですし、また同じことを求められても多分できないだろうと思

います。ただ、私が常々言っているのは、うちのホテル群のほとんどは国立公園の中にあります。その国立公園は環境省によって守られています。いきなりとつてもない資本のホテルができて、われわれの商品力がなくなってしまうようなリスクは少ないんです。きちつとお客さまに向き合つて、自分たちの施設をつ

ねに改善していく姿勢さえ持つていればですね。

道庁の観光局の方がおっしゃっていましたが、北海道で付加価値の高い旅を提供するため、富裕層に

ご視察いただいたそうです。そのとき言われたのが、北海道にはアートや文化の要素が少ない、富裕層を呼ぶには大きな課題ですと言われたそうです。歴史文化の要素をしっかりと取り入れていくことは不可欠だろうと思います。

私どものホテルについては、2000年を境にどうやって個人旅行の魅力を高めていくか、そこが

郷土力を生かす、 とすうこと

ら地域固有の歴史文化であるアイヌ文化の魅力を取り入れました。36億円の投資の際には、瀧口政満先生の作品をシンボルとして置かせていただきました。

**お土産品としてのアイヌ民芸から
アイヌ文化、アイヌ芸術への
見直しですね。
その象徴が木彫作家の
瀧口さんと藤戸さんでした**

そうですね。例えばマリモヤや阿寒の湖や森などの豊かな自然というだけでなく、それをアイヌ文化に彩られた国際リゾートとしてブランド化する視点に、地域もわれ

われも目覚めたのです。

**いま「観光立国ショーケース」
「阿寒国立公園満喫プロジェクト」
「水のカムイ観光圏」
「広域観光周遊ルート」と
国の4つの観光プロジェクトが
阿寒地域に集中しています**

これにはストーリーがあつて、2015年に国の観光ビジョン構想会議が立ち上がり、その中に国立公園の商業利用の拡大という議題が入りました。日本の国立公園は、アメリカとか欧米のナショナルパークに比べて評価がいまひとつです。そこで8カ所のモデル国立公園

を作つて、世界のナショナルパークに匹敵するものにしようと、その中にわれわれの阿寒摩周国立公園も入れていただいたという流れです。それから2020年までに4000万人、2030年に6000万人のインバウンドを呼んでこようという目標もでき、観光立国という施策がぐつと全面に出てきたということです。



■上 2018年、阿寒湖を訪れた菅官房長官(当時)と
■下 阿寒湖カヌー



世界へ、
地域とともに
紡ぐ夢

TSURUGA 70TH
SPIRIT OF IRAN KARAP TE
INTERVIEW

観光立国への 展望

UNWTO(国連世界観光機関)駐日事務所代表の本保芳明先生が、いまの日本の旅行者の外国人比率は2割ですが、2030年には30%、2040年には50%になりますとおっしゃっています。要は2040年、あと15年後には2人に1人は外国人のお客さまになりますと言われているのです。また「コロナ禍で苦しんだ観光業はある意味水商売で、大きな長期的な投資というのは難しい産業ではないか」という質問に「とんでもない。今までリーマンショック、コロナ、SARSなどさまざまな災害にこれほど早い回復をして、強い成長力をもつて蘇ってきている産業は他にありませんか」と。この強靭さこそ

けない。例えば欧米の一流ホテルでも、やらなくていいことは何もやりません。人手不足の中でも本当に必要なサービスはきちんとする。レストランのグレードも守る。しかし、例えば荷物はお客さまに持つていってもらうなど、やるサービスとやらないサービスを明確にして人手不足に対応しています。何でもやる時代では多分なくなります。

日本のおもてなしも、 そうなっていくんですね

はい。それではなければ経営が持たないと思います。私は日本旅館協会の会長をしていましたから全国を回り、必ず言ってきたことは、今が人手不足のピークではない、これからが本当の人手不足になります。高齢化の比率が高まっています。

一方で、観光業が恵まれていると思うのは、宿泊業の場合は外国人の人材がずっと入れるんです。私ど

観光業の特色なんだとおっしゃって

るのです。UNWTOの調査では、そのときのインバウンドの数は1億2000万人になります。これは世界でもフランスなどと並ぶトップクラスの数字で、インバウンドもたらず経済効果は30兆円になるといふんです。

30兆円といえますと

いま自動車産業が18兆円です。本保先生がおっしゃるのは、「2040年には自動車産業の倍になっています、このことを皆さん荒唐無稽と思われるかもしれないが、世界観光の成長の統計を全部類推するとそうなる、観光業界は自信を持つて進みなさい」と。私はすごく勇気づけられました。2040年はもうすぐですから。

ものホテルもいま2割、180人ぐらい外国人スタッフがいます。2040年に5割が外国人のお客さまになるとしたら、30〜40%の外国人社員がいることは、逆にプラスになる業種なのです。ほとんどの外国人スタッフは母国語、英語、日本語と3カ国語を話すことができます。なかには5カ国語、6カ国語話せるスタッフもいます。ある意味日本人のスタッフよりも言葉ができるというところは大きな強みです。あとは日本の風習とか、さまざまなスキルを身に付けて8年いてくれれば言うことありません。私はそういうメンバーにこれからも助けてもらえるので、あまり人手不足の問題は深刻に考えていないです。

お客さんの半分が外国人なら、 欠かせないスタッフになりますね

それにものすごく熱心です。4時から起きて勉強しています。本当にハングリーです。今でもリー

自動車には市場の 飽和がありますが、観光には 飽和がないと？

まだまだ潜在力があるということとです。いまわが国のインバウンドの数字は5兆5000億円ぐらいです。それがまたたく間に5倍6倍になる。もうひとつ、北海道の輸出産業は2019年度で3230億円ぐらいですが、そのときすでにインバウンドは4330億円ぐらいありました。

インバウンドが落としていく お金ですね

はい。インバウンドというのは輸出産業なんです。外貨を持つてきてくれます。5年後の2030年には1兆2000億円になる。それだけの潜在力を持った産業が、ほ

ダークラスはいますが、これからは外国人の支配人、役員が出てくると思います。女性の活躍と同じく外国人の活躍がふえていきますから、私どもも多様性のある社風になつていかなければならないと思います。もちろん、しっかりとした待遇とか、労働環境も整え、国籍やジェンダーの別なく、働きやすい会社にならなくてはなりません。

インバウンドは中国だけでなく、 アジア全体に広がってきました

これまでは7割が中国で、あと各国で分け合っていました。いまは非常にバランスよくばらけたし、欧米もすごく伸びています。政治的な問題だけでなく感染症などのリスクも考えると、どこかの国に偏るのはとても心配なことです。中国は落ちているけれども、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシアなどがすごく伸びています。その後にはインドが控えています。近い将来GDPで日本を抜く、それだけの



世界へ、
地域とともに
紡ぐ夢

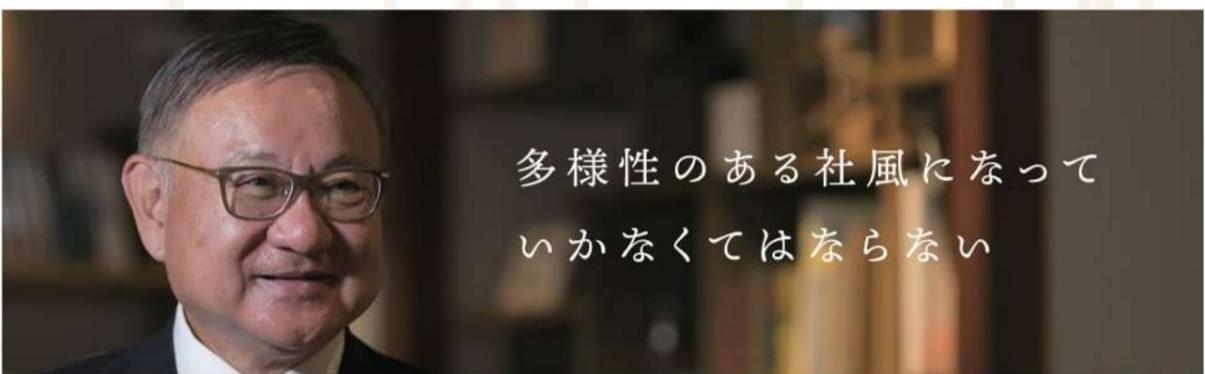
TSURUGA 70TH
SPIRIT OF IRAN KARAP TE
INTERVIEW

かにこの北海道にありますかという事です。観光の潜在力のひとつが、単価が上がっていることです。季節変動も小さくなっています。人数よりもそれが重要なのです。人数を追うとオーバーツーリズムになります。2030年、いつまで現役でいられるかわかりませんが、実はまだ数件のプロジェクトが控えています。コロナが再び私に火をつけてくれたので、もうしばらく頑張りたいと思います。

1人当たりの単価アップや 滞在型観光をめざすとすると、 施設のグレードとともに サービスの質が課題ですね

私はこれからはサービスを付加していく時代ではないと思っと思っています。逆に簡素化していかなければい

多様性のある社風になつて
いかなくってはならない





アドベンチャー・ツーリズム(AT)と いう付加価値

国力の国が間近に控えているのは、観光業としては非常に期待が持てます。

長期滞在客に付加価値を提供するひとつがアドベンチャー・ツーリズムですが、拠点となるSIRIの利用状況はいかがですか？

当ホテル部門の中でコロナ後いち早く自立化したのは、SIRIなんです。まだまだ優れたガイドさんそろえるなど努力をしていかなければなりません。SIRIは全道展開していますので、他のホテルのSIRIも強化していかなければならない。今年、支笏湖に新しいアドベンチャーゲートSIRIをオープンさせます。ガイド業は特殊な職業で専門能力が必要なんです。

世界へ、
地域とともに
紡ぐ夢

TSURUGA 70TH
SPIRIT OF IRAN KARAP TE
INTERVIEW

また、今回の記念誌でぜひ取り上げてほしいのは新しい2つのホテルの試みです。まず洞爺湖の「洗の罇」にベリーファームを作りました。ブルーベリー、ブラックベリー、ラズベリー、ハスカップなど850本、その奥にピノワールも植えてオリジナルワインを作ります。もうひとつ隣にはオーガニックな野菜も作りたいと思っています。そういう農業と農産加工品と料理のコラボレーションを実現するための施設としても、洗の罇ができました。これは私たちの新しい流れで、食の多様化にも自ら関わっていききたいと思っています。

また、網走の「IZUBA」はオホーツク人の文化を取り入れ、アドベンチャーに特化した実験的な施

設です。網走はサイクリングで有名な所で、マラソンのコースもあります。サロマ湖までのサイクリングロードは非常に美しいロードです。これからも積極的に設備投資をしていきたいと思っています。今年

は支笏湖に3番目のホテルとして「湖白の抄」に着手します。皆と協力して街を楽しみ支笏湖ヴィレッジを作っていきたいと思っています。

また、新しい施設だけでなく、既存の施設のレベルを上げることが、最重要課題です。高付加価値化して海外のホテルにも引けをとらないものに育て、唯一無二の鶴雅ブランドを確立する。そういう経営方針に切り替えていきます。軒数も増えていますがそれが目的ではなく、個性のあるホテルをこれから作っていきます。異業種とか海外資本とか新たな競争がどんどん生まれていますから、それに見合った投資をしていく。コロナから立ち直るために、国は我々業界に多大な

支援をしてくれました。財務体質も強化されて、チャレンジすること可能にしてくれました。観光産業は、この期待に答えていかななくてはなりません。

コロナ禍の3年間でも投資を続け、ある年の入社式では哲学者アランの言葉を引用し、強いリーダーとして社員を鼓舞されました

アランの「悲観は気分だが、楽観は意思である」という言葉が、いつも心の支えになりました。悲観的に生きていると、どんどん引つ張られます。悲観からは何も生まれませんと思うのです。

阿寒のまちづくりも目配りされる立場にあるわけですが、阿寒湖周辺のストリート活性化はどう考えておられますか？

60周年記念事業では通りに足湯を作りましたが、披露のときにプロジェクトは今日がスタートですと言いました。70周年の今回は足

湯の横に「(仮)まりも足湯横丁」を作ろうと思っています。そのため整備事業として3億円ほど投資します。阿寒が滞在するリゾートの拠点になっていくためには、こうした飲食街の賑わいが不可欠だと思っています。

スキー場の再開発も楽しみみです。「阿寒アドベンチャー・ツーリズム」という観光協会の実行部隊の会社が、いま「KAMUY LUMINA」というイベントを運営していますが、今度スキー場も手がけることになりました。

阿寒のスキー場は5年続けて全日本選手権を開催しています。ニセコに比べると規模は小さいですが、いいスキー場なんです。もう一つは「KAMUY LUMINA」が非常に好評で前年から15〜20%近く伸びています。やっと軌道に乗りましたので、通年で楽しんでもらえる「冬版の新たなイベント」を開催したいと思っています。これもまた地

阿寒をもっと
元気にするために





周りの人たちは社長の後に ついていくのは大変でしょうね

そういう夢を語ってるほうが面白いじゃないですか。日々の現場は金子さん（金子力 鶴雅リゾート ㈱取締役社長）や山田さん（山田勝 晴 鶴雅観光開発 ㈱取締役社長）がしっかりと支えてくれています。

もう一つ、実現は次の世代になりますが、この旗艦ホテルである鶴雅を本当にいいホテルに作り変えます。阿寒湖温泉では鶴雅グループは大きなシェアになっており、それだけ社会的な責任があると考えます。支笏湖でもそういう責任を果たしていかなければならないので、70周年記念事業の柱としてはこの両地域になるだろうと思っています。

千歳から支笏洞爺エリアは 産業面でもポテンシャルが 高いですね

支笏湖は私どもの中でも最も業

績のいい旅館なんです。いまものす

ごく建築費が高騰していますが、それだけかけても採算の合う地域だと思っています。私は「支笏湖 ヴィレッジ構想」というのを持っていて、あの小さい町で互いに競うのではなく、町ぐるみで楽しんでもらう町を作ろうと、千歳市にも地域の自治会にも働き掛けています。お互いのホテルのパブリックスペースを利用し合うとか、町内の商店や飲食店をもっと活性化させてお客さまにはホテルから外出してもらおう。これから2泊、3泊する時代になつていきますから、ホテルだけで食事をするのは望まれてるわけではありません。地域を活性化させるための支笏湖ヴィレッジ構想を実現させたいと思っています。

コロナ禍で引退を翻意されて から加速度が増したようです

日本旅館協会会長時代に提示した「もう一度夢のある業界にしよう」というメッセージが基本にあり

ます。そのためには、まず従業員の待遇改善です。もともと給与水準が低いサービス業の中でも、宿泊業というのは長時間労働もあり、給与も平均以下。そう言うといや宿泊業の仕事の楽しみや喜びはお金の問題だけじゃないと言われるわけです。でも、それはせめてサービス業の平均レベルになつてから言いましようよ、と。私は全国を回りながら、3年間で15%上げましたよ、と行って歩きました。

SDGs（持続可能な開発目標） の中で待遇改善は重要な目標の ひとつですが、宿泊業のSDGs としては他にどんなことが？

早かったですよね

もちろん環境の保全は必須ですが、地元の産業を守っていくのも大事です。例えば一次産業の食材をしっかりと自分たちが生かして発信していくことも大切だと思えますし、プラスチックの排除とか食材の廃棄量を減らすなど基本的なこともあります。それから、私たちがずっと取り組んできたのは化石燃料の削減をめざしたゼロカーボンプロジェクト。これは全国でもトップランクだと思います。私どものホテルでは化石燃料を75%カットし、十数年前に北海道の省エネルギー大賞もいただきました。

早かったです。資源エネルギー庁

長官賞、北海道経済産業局長賞も受賞しました。私は自然を守るためには、地域が健全であること、地域の経済を守らなければ絶対自然は守れないと思ってるんです。前田二歩園の理事長さまにお話ししているのは、「商店街をはじめ、われ

世界へ、
地域とともに
紡ぐ夢

TSURUGA 70TH
SPIRIT OF IRAN KARAP TE
INTERVIEW





われ旅館業もしっかりと生きてこそ、初めて一歩園さまに地代を払うことができるんです。地域の経済をしっかり活性化させることが、ひいては森を守ることにつながるので、ぜひいろいろな部分で力を貸してください」とお願いしています。

いま国の観光目標が3つあります。今回の観光立国基本計画の中で、3つのキーワードがあつて、1つ目がこの持続可能な観光。地域の観光地が持続していける、そういう観光でなければ駄目だということ。そのためには何が必要かというところ、2つ目の地方の視点です。今は東京、大阪、京都というような所にお客さまがオーバーツーリズムで集中しています。これをいかに地方に誘客するか、分散させて満遍なく地方に経済波及効果を及ぼされるかというのが目標です。3つ目は1人当たりの消費単価を上げること。これは1人の外国人が使うお金が15万円だったのを

20万円にする目標でしたが、もうすでに22万円から23万円まで上がっていますから達成しました。あとの2つがいまの大きなテーマです。

京都や東京からの分散化という2つ目の目標の先には、やはり北海道というか阿寒に対する国の期待も感じますね

期待をしてくれているひとつだと思いますが、レベルはまだまだ、これを上げていくのが私の役割かなと思っています。国の支援もいただきながら全施設のリニューアルに着手しました。リニューアルは引き続きいて「花ゆう香」の客室、ロビー、レストランを一新し、アドベンチャートラベルに対応した「THE FOREST 阿寒」としてリニューアルしました。「オーベルジュ Sora」にはもう一つのログハウスがあるんですが、そこを改装して客室とスパを作ります。サロマの改装、定山溪のレストラン改装はすでに終わりました。この3、4年間で

随分やつてきました。現場と大局の両方の視点で見てくださいね。
改装に次ぐ改装は次の世代へ手渡すメッセージでもありませんか

はい。私どもの後継者は大西希で決まっています。そして、若手の役員も育ってきました。私は経営者としてこんな楽しい職業はないと思つてますし、それは後継者たちにも言えることです。このような中小企業がコロナ禍でも挑戦を続けられた。クリエイティブなチャレンジができるというのは、これとてもやりがいがあり、とても面白いです。社員たちには、観光産業は間違いなく日本を牽引する産業になります、と伝えていきます。働き方とか給与とかESを高めることが喫緊の課題であり、もつと言えは「一番身近な社員たちが幸せでなくては経営者の責任をはたせていない」と思います。それには自分の会社力がつけないと駄目なのです。

アラン、ですね

アランです。「悲観は気分だが、楽観は意思だ」本当にあの言葉が好きです。自分が前向きに立ち向かわなければ、楽観になれませんから。もう一つ昔と変わったのは、私たちはある意味、メーカー的な立場になってきました。自分たちで商品を作り値付けをして、インターネットで集客できるようにになりました。私どもはOTAを含め直接販売が82%になりました。

1987年のエージェントからの送客停止のころとは大違いですね

そうですね。でも、あの送客停止によって私たちは生まれ変わるこ

とができました。品質の重要性に目覚めさせていただいたことに本当に感謝しています。世界的な視点では、あの2年後にベルリンの壁が壊れたとき、私はこれから素晴らしい世界がくると思いました。しかし、現実世界の力学が変わり、地政学上で日本は存在価値を失ったのです。日本バッシングで、投資は全部中国に向かいました。いまは逆に欧米の目が日本や東南アジアに向いています。日本に強くなつてもらわないと彼らの防波堤にならないからです。まさに本保先生のお話とこれは結び付くと思います。世界が日本に向かつてきています。

これからの観光業はよくなるかと確信です

これから新しい競争になるでしょう、他のアジアも伸びますが、日本人の持っている感性やさまざまな観光資源とかでは負けません。これから観光産業は大きく飛躍すると確信しています。

私自身については、日本旅館協会の会長を1期2年で昨年6月に退任しました。任期は2期4年ですが、自身のミッションはコロナ禍を乗り切ることでした。これを終えられたのでそろそろ仕事に帰してもらい、地域や自社の最後の仕上げをしたいと思つています。

ぜひ、阿寒を元気にしてください

それは本当に最後のご奉公だと思つています。

世界へ、
地域とともに
紡ぐ夢

TSURUGA 70TH
SPIRIT OF IRAN KARAP TE
INTERVIEW

これからの観光業はよくなると確信

