

インタビュー  
未来への  
約束



イランカラプテ 北海道

鶴雅グループ  
株式会社 阿寒グランドホテル  
代表取締役社長

# 大西 雅之

MASAYUKI  
OHNISHI

IRANKARAPTE  
HOKKAIDO

ちゃんとやっていたら  
環境が守ってくれる、  
この国立公園が守ってくれる



## 創業60周年は家業100周年でもある

最初に、記念すべき年を迎えられた率直な感想からお話をいただけますか。

**大西** 思いつくままにいろいろお話をしてみたいと思います。確かに会社として60年ですが、私はじつは旅館業4代目なのです。いろいろ調べていきますと、昭和5年の釧路駅周辺の地図におじいちゃんの大西正一がやっていた幾代旅館というのが出てきます。そこから今日まですでに85年ですが、それ以前から続いてきただろうというのと、その前にさらに1代、ひいおばあちゃんの時代があるのです。そうすると100年近い旅館業としての歴史なのだろうと思っています。また、われわれが多角化に取り組んだときに「緒にはじめた山浦家の「ホテル山浦」(現在は「花ゆう香」)が創業1004年です。仙台の秋保温泉には伝承千年の宿「佐勘」というと

ずいぶん謙虚な。

**大西** 絵を描けるキャンパスを増やしただけです。まだまだ甘いと思います。ただ、会社としてはそうだったけれども、人生としてどうだったかと。会社と私はおなじ60歳なのです。家族、スタッフに守られて、やりたいと思った夢はかなり実現できた人生だと思っています。そんな大きな夢はできていないけれども、大きな無理をしなくても実現できたことは本当に幸せだと思っています。残された時間にかけている夢も僕は現実の目標とと思っています。きつとやれるだろうと。そういうふうな考えられる人生というのは、かなりいい点数だと感謝しています。

イヤイライケレ(感謝)の火碑を建てられたのも、そんな思いから?

**大西** はい。私たちは「鶴雅社訓八条」というものを定めています。じつはイヤイライケレの碑を



やりたいと思った夢は  
かなり実現できた人生だと

もすばらしいお宿がありますが、旅館業というのはそういう歴史を持つ業態なのだと思います。大先輩たちはこの伝統をずっと守り続けてやってこられているわけで、その意味からすれば、まだ旅館業としての歴史も100年、会社としても60年。私たちも次の60年から100年に向かっているかと生きつづけられる宿にならなきゃならないと、思いを新たにしているところなんです。

ここまで60年間、社長就任以来27年間、自己採点すればご自分に何点あげられますか?

**大西** 私が戻ってきた直後というのは、高度成長の最後のころでした。うちは阿寒では5番目の宿で、一番価格の安い宿泊で成り立っていて、質より量で何とかやっていけるいい時代でした。世の中が変わっていく中で、本州のほ

うではどんどん品質が問われる時代になってきた。しかし、北海道は団体旅行でまだやれていたの、品質とかそういうことに全く目を向けなくて、ついには送客停止の通告を受けたわけです。私にとつての幸運は、大ばくちだった鶴雅別館の工事をやらせてもらったこと。売り上げが22億円くらいところに36億円の設備投資です。それがきっかけで、われわれの社風を量から質への転換をしていく時間的余裕が与えられたこと。その結果、失われた20年とかいわれる時代をなんとか切り抜けてこられたというのは、70点ぐらいはやれるのではないかなと思っています。

インタビュー  
未来への  
約束

私はじつは旅館業  
4代目なのです



ちつと会社の中に定着させているかと思っています。60年への思いの中で、このことがいまの私の大きな問題意識なのです。

旅館ほど素敵な  
商売はない

少し時計の針を戻していただいて、売り上げ22億円のとときに別館の工事で36億円の投資をしたのは、まだ30代のころですね。

建てた後に後半の3条をつけ足しています。先人たちの築いた歴史と伝統の上に生きているということをお忘れない、ということ。これは自分にも言い聞かせていることですが、そういうことに気づかせていただく機会があったのです。本州の那須で3代続いている大黒屋さんというお宿ですが、旅館の一番奥のほうに碑が建っています。何の碑ですかと聞くと、「先代たちの苦労の上で今ここで仕事をさせていただいていることを感謝するために、社員みなでお参りしています」というお話でした。こういう大事なことをわれわれは忘れていたと思ひまして、帰ってきてすぐ建てました。

「イヤイライケレ」というのはアイヌ語で感謝という意味です。尽くしてくれた社員だけではなく、支えてくれた先人たち、宿のファンになつてくれたお客さまたちに対し、社員みなで感謝の意を表す。アイヌ民族のカムイノミも碑の前で開いていただいて、これをき

**大西** 38歳で着工、話を銀行に持っていたのは36歳のときです。バブルも崩壊していたし、36歳ぐらいの人間の話をきちつと聞いてくれて、当時の拓銀の常務さん、副頭取さんが計画を1年早めてやりなさいと言ってくれたのです。それはとても大きなことだと思っています。僕らは設備産業です。投資というのは本当に大きくなります。平均すると15億円ぐらいの投資を7年間ぐらい続けてやりましたから。父がよく「おま

## 30代の大ばくち まわりは大反対でした

え、ばくちなんかやりたいと思うか？この仕事は大きなばくちをいつもやっているようなものだ」と言っておりました。ただ、その後の15億と違い、そのときは売り上げの倍近い投資ですから、本当の大ばくちでした。周りがみんな心配して、やめたほうがいいと多くの方に言われました。当時は1部屋で幾ら売り上げを上げられるかという時代に、49部屋しかつづらなかつたですから。36億を49部屋で割ったら7,000万ぐらいになる。親代わりでその後町長になられた中島守一さんは「1部屋1部屋に豪邸が建つ、そんな投資をしてうまくいくわけがない」と。でも、僕はそのときは余り心配はしていなかつた。価格競争の時代が来たときに、ほかにない売り物を



持った旅館になつていなければだめだという強い思いがありました。私はいままで業界の慣例にあまりとらわれないできました。原価の考え方を全く変えるとかいろいろなことをやってきましたから。

**原価の考え方を変えるというのには、具体的には？**

**大西** うちが送客停止を通告されたところは、売り物がなかつたのです。そこで毎年1カ所ずつ変えていこうということを決めたのです。どうやって新しい売り物をつくるかと思つたときに、当時阿寒で一番低かつた宿泊単価を上げてちゃんとしたお料理を出しているところ。値段は1000円単位でしか上がらないような時代でしたが、それでは料理を変えること

はできません。2,000円上げさせてください、その代りそれを全部原価に入れますからと言つたのです。ふつうは、2,000円上げたら例えば400円を原価に回して利益を確保するのが一般的な考え方です。でも、いまの形で何とか経営上の数字がやれているとしたら、2,000円上げた分をすべて料理の原価につき込んで残るものは変わらないじゃないか、というすごくシンプルな考え方なのです。

その後業界のいろいろなところで講演する折りに、いまの若手経営者はコスト削減とか時間短縮とかばかり周りから言われ、ああ、旅館なんか継がなければよかつたみたいな話を結構聞くのです。本当は旅館というのはもつと

ダイナミックでおもしろいもので、クリエイティブでしょう。だって、これだけの設備投資ができる中小企業の業態なんかありませんよ。

新しいものを生み出していく楽しみがあるのに、それを知らないで、旅館の後継者に生まれたことを悔やんでいる。そういうことから抜け出してほしくて、講演で僕は話すのです。例えば10億円の売り上げをあげるホテルというのは、大体20億円の投資がかかるのです。それを10年とか15年とかで借金ゼロにする事業計画を銀行に提出するのですが、15年で20億円を返せるようなもうかる業種だつたら苦労はしないわけです。しかし、10年後もその価値が社会に認められて10億円の売り上げが維持できているなら、そのと

## JTBサービスナンバーワン旅館の喜び

これまで多くの岐路に直面されたと思いますが、一番のターニングポイントは、何だつたでしょうか。

**大西** なかなか話しづらいようなこともいろいろありました。一番つらかつたことは、これは間違いない家内を交通事故で亡くしたことです。子どもたちも小さかつたです。子どもたちがいなくなつたかどうかは、ある意味ちょっと捨て鉢になつていたところもありました。あんなことにはそれ以降度もなつていないから、あれが一番大変だつたと思いますね。うれしかつたことでは、やはりJTBの日本一ですかね。

〔JTB2001年サービス最優秀旅館ホテル〕受賞。それ以前が、送客停止というところから始まりましたから。きっかけになつたのは別館の大ばくちの工事を何とかやり遂げたことで、そこに行き着けた。社員のみんなも泣いていましたからね。僕がすごくうれしかつたのは、同業種で高校の先輩が、本当にうれいって。今まで北海道だからだめだみたいと言われていたけれども、北海道でもやれるんだというところを見せてくれた。これでみんなが勇気を持つてチャレンジできる、と言ってくれて、あれもすごくうれしかつたことですね。

**大西** いや、どうでしょうか。鶴雅の歩みの中で、別館をつくり、2000プロジェクトがあり、「ホテル山浦」と一体になって多店化がスタートする。周りの皆様から、これまできつと計画通りにやられてきたんですね、みたいな話をされるのですが、全くそういうことではなくて、環境が大きく変化する中で、そのときそのときをどう切り抜けていくかという中で必死に選択していったものなのです。ホテル山浦さんと一緒になつたときも、阿寒湖温泉のホテルの大型

き20億円の借金があつても当初の状態と同じことじゃないかと。そこで努力をして、2億でも3億でも返せていたら御の字だと。借金ゼロにならなくてもいい、しつかり売り上げを維持していける分だけ、お金を返したらその分だけ、またいい商品をつくるための投資をなささいと。翌年も競争力があると。そして、10年後も競争力のある、お客さまに愛される宿にしていなさいと。そうすればずっとチャレンジできるんだということ。僕は若い人たちに言うわけです。信金の理事長がいる前でもそんな話をしてしまつて、ちよつと顔色を見ましたけれども(笑)。

## 未来への 約束

インタビュー



## 笑顔と元気と

## 気持ちがあれば、90点

化と過当競争に対応するために一緒にやりたいというお話をいただいて、じゃあということでもパートナーシップをスタートしたのです。

サロマ進出のときも突然、当時の常呂町の助役さんと収入役さんが見えなくなったのが発端でした。東急グループさんでさえ経営できなかったのに鶴雅にできるわけがないと多くの役員たちが反対でしたが、これまで阿寒湖温泉の中だけでやってきたところから、オホーツクまでのネットワークをつくれるということでサロマに出ていきました。そうこうしているうちに阿寒湖温泉の宿が二件破綻状況に落ち入り、うちのメンバーはみんな規模が中途半端だということでも反対しましたが、私の中には新しいお宿タイプのイメージがあって、ここにオールスイートの「鄙の座」をつくった。支笏湖の話を読んだいたのは、例の航空法の改正によつてどんどん道東から空の便が減っているときで、このままではじり貧になる。エリア的にお客さま

のいる近くに出ていく必要があるということでも道央へ出る決断をしたのです。ですから、それらが計画的に進んでいったわけではなく、ご縁をいただいたということ、航空法の改正とかさまざまな外的要件がそうせざるを得ない状況になつていった。それに合わせて変わっていかざるを得なかったという感じなのです。常にそういうチャレンジをしているから、2000プロジェクトだけが僕にとつて特別なわけではない感じがあるのです。

ただ、JTBの日本二に至るには、ソフトのいわゆる意識改革が必要だったのでは？

大西 僕の持論で、ソフトにはお金はかからないと云われ、確かにそういう二面もありますが、ハードの伴わないソフト改革というのは難しいだろうと思つているのです。社員の気構えにしても、それなりのクオリティーの施設で仕事をしているからこそ、いい意味でのプライドとかが生まれてくるのです。ずっと僕は社員に特別なことは



求めていなくて、笑顔がよくて、元気があつて、お客さまに向かつていく気持ちがあれば90点だと。僕らの業界で90点というのはすごい合格点なのです。そういうパラメータがあつて、旅館も90点の宿で合格なんだと。いろいろな技術や知識や資格はその後にめざしてくればいいと。大先輩の有馬ゲランドホテルの社長さんが何度もうちに泊まりに来られ、一緒に大浴場なんかに入っていると、あんなところの社員はどうしてこんなに明るいんだと言つたのです。これは僕は最高の褒め言葉だと思つていて、うちの施設はこの程度ですから、唯一の財産はそこなんですという話をさせてもらつたのですけれども、本当によくやつてくれていま

## オンリーワンとしてのアイヌ文化

ところで、「鄙の座」は玄関から客室から計算され尽くした宿という感じがしますけれども、あのあたりからアイヌ文化との親和性が？

大西 そうなのです。「鄙の座」からアイヌ文化なのです。その前から木彫作品とかを置いてはいましたが、施設にしっかりとアイヌ文化を取り込んでいこうというのは「鄙の座」の2004年から。あそこで岡部泉先生という、それ以来ずっとうちのコンセプターをしてきている先生とお目にかかつて、自分のこの宿への思いを形にしてく

れたのです。

### アイヌ文化への思いとは？

大西 阿寒湖温泉のまちづくりが始まったのは2000年でした。1998年に近畿日本ツーリストの常務さんが阿寒に来て、「一緒に会食していたら」大西さん、気をつけなさい。阿寒の山も湖もマリモも旅行エージェントのパンフレットからどんどんなくなつているよ」と。阿寒は何をもってアピールしたんだと、阿寒って何なんだつて言われたのです。その次の1999年に、今度は財団法人日本交通公社の原重二常務が講演してくださり、「あなたたちは一体何人のお客さまに来てもらつたら満足するんですか」と言うのです。「120万ですか、150万ですか、数を求めれば求めるほど、どんどんこのまちは大切なものを失つていきますよ」と。80万でやっていけるまちなりなさい、そして、質を高めなさいと。実際に今は60万人になつちやうなわけです。これを80万

人に戻しながら、まちで楽しみながら消費していただけるようなクオリティーの高い観光地になつていくかどうか、というのがこれからの僕らのビジョンなわけです。それで、阿寒の本物は何なのかと考えたときに、ここには日本最大のアイヌコタンがあるじゃないかと。白老や二風谷、上川のコタンなどは独立した場所にあつて、お客さまはそこまで出かけなきゃならない。リゾート地の中にコタンがあつて、滞在しながらアイヌ文化に触れてもらえるのは阿寒だけなのです。もちろん大自然もあり、神秘的の湖、マリモ、タンチョウもあるわけですから、個人旅行の時代になつたときには、自然だけではなく歴史、文化、アートが一つの大きなテーマになってきます。このアイヌ文化という本物の先住民の文

化をわれわれのまちでしっかりと表現していこうというのが、まちづくりのテーマにもなりました。そして、そういうことをやっているうちに、鶴雅の宿づくりにもアイヌ文化をしっかりと取り入れていこうというふうに関心自身も考え方が変わってきたのです。

アイヌ文化という文様という形になるのですけれども、アイヌシアターもできましたし、舞踊やカムイノミのようなダイナミックな文化のアピールという点ではいかがですか？

大西 いま内閣府が音頭をとつて全道で「イランカラプテ」キャンペーンが行われていますが、アイヌ民族の挨拶である「イランカラプテ」という言葉を北海道のおもて

なしの合い言葉にしようという運動です。アイヌの文化に触れたときにわれわれはいろいろなことを考えるのです。例えば、僕は東日本大震災の直後にコタンの長老に呼ばれました。その長老が言ったことは「アイヌ民族は天のカムイを敬つて生きてきているけれども、その敬いの心の8割は恐れなんだ」と。われわれアイヌ民族は地名などに、ここから先には進んではいけないとかさまざまな知恵を残してきたけれども、そういうものが生かされなかった。恐れを失ってしまったら、もっと大きな災害に人類はこれから遭うというようなことを教えられました。あのころこういう話をしたら、JTBの女性の支店長さんが泣き出したことがあるのです。そのぐら多い多くの人たちに、今までの自分たちの生き方に対する投げかけみたいなものがあつたのです。北の大地で先住民の英知に触れて、もう一度人生を見つめ直してみませんかということ、次の北海道か

## 未来への約束

インタビュー



らのメッセージ、特に阿寒からのメッセージにしていきたいと思っています。都会の人って、そういうものに触れると癒やされると思うのです。

## 鶴雅

### ホールディングス、未来への約束

**大西** この誌面の中で、これだけは言っておきたいと思うことがあります。それは、これからのことです。

この60周年を契機に、鶴雅グループはホールディング・カンパニー制へ移行します。最初に申し上げたように、この60年間、わが社は家業として旅館業を守ってきました。これからも家業として守りつづけていきたいと思います。自分がつづけた経営理念には、「郷土力を磨いて、地域とともに100年ブランドをつくり上げる」とありますが、その真意は、何代にもわたってこの地域でしっかりと会社を守りつづけるんだという決意を残したかったのです。当然そこは、次の代に

も大切にしてもらいたいと思っています。今回、ホールディングスを立ち上げる中で、2人の後継者を対外的にしっかりと明示します。ホールディングスの計画は2段階に分かれ、第1段階は私がホールディングスの社長をやり、その間にしっかりとした企業の安定をつくり上げる。第2段階というのは、私がホールディングスの社長をやめるときだと思っています。ここから2人の後継者が家業として引き継ぎますので、手を携えてやっていける仕組みづくりをサポートするのが私の役割になっていくと思います。

もう一つ、私のライフワークはふるさとの阿寒を世界に通用するリゾートとしてみんなで作ってあげていくことです。それだけのすごい可能性を持ったまちだし、魅力的な資源を持ったまちですから。それを形にし、発信し、みんなよくしていく仕組みをつくる、これを残された自分の役割としてやり遂げていきたいと思っています。鶴雅として、この町に恩返しできる

こと、そして共に繁栄できる事業のリーダーシップをとっていきたいと思っています。そのひとつがアイヌシアター「イコロ」に投資をします、寄付という形で。これに国や道の力もお借りし、基金をつくり、映像環境を整え、著名なアーティストに協力いただいて新しいアイヌアートの表現、シアターの活性化を図りたいと思っています。それから、商店街の外湯である「まりも湯」の経営をすることになりました。

隣接する跡地をまちづくりゾーンとして事業化し、町の外歩きの魅力づくりをスピーディに進めたいと思います。観光ビッグバンで世界的な観光地間競争が激しさを増しています。地域の主要企業への投資を決意しています。大きな節目になりました。ところで、ホールディング・カンパニー制の形は現段階でどこまで具体的に？

**大西** 少し具体的に言えば、「株式会社鶴雅ホールディングス」

を立ち上げます。まだ流動的なところはありますが、いまのホテル群を完全に2つに分け、傘下に「株式会社鶴雅観光開発」と「株式会社鶴雅リゾート」という2つの事業会社をつくり、新しい経営陣がそれぞれの運営に当たる形になります。基本的には分かれても一体になってやっていくのですけれども、そこに経営の独自性を持たせて人事なども個々の会社でやっていく。ここにもう1社、「株式会社ホテル山浦」が横に並び、来年の3月1日に新体制でスタートします。先ほどホールディングスを2段階にすると言いましたが、最初のステップは基本的にはほとんど変わらないのです。本社がホールディングスとなつて、あと会社が分かれるぐらいの話で、経営体制も、私がいて、会長がいてというのも変わらないだろうと思います。次のステップの6年後を目途に後継者が経営に携わる準備を、この期間でどこまでできるか？2つの会社に分けてもそれなりの規

模ですが、個性の違う2人の後継者が自分の責任において成長させていく。ただ、そこは鶴雅というブランドを守りながら、力を合わせてやってほしいと思っています。

**社長はどこかで、旅館経営の**

だいたい味は人づくりと夢づくりということをおっしゃっていました。後継者に託す思いは？

**大西** 弊社は、外国からのお客さまが今年2月末で締めたら14%でした。来年は20%になると。このスピードでいけば、3人に1人か5人に2人が外国人客になるような時代が来る可能性があります。また、僕らが業界に入ったときは、約8割が旅行エージェンタさんからの送客でした。ところが、今年1年のネット予約の比率が4割以上です。6割を超えた施設もあります。しっかりと自分たちで商品コントロール、価格コントロールをしていく時代に入ってきたわけです。それから、世界との競争。ホテルとかではなく、阿寒で

あったり、東北北海道であったり、北海道というスケールの中で世界と競争していかなければなりません。これからの6年間で後継者がこうした変化に対応できる体制をつくっていきます。

私がいつも言っているのは、こんなおもしろい仕事はないと。利益がほんほん出るような業態でもないし、24時間お客さまをお受けするプレッシャーも大きい。しかし、地域にしっかりと関わり、クリエイティブな創造もできる。ちゃんとさえやつていけば環境が守ってくれる。この国立公園が守ってくれる。だから、例えば伝承千年の宿ができると思うのです。1000年の間には戦争から何からいろいろあったにもかかわらず、それはそういう環境に守られているからだと思います。だから、ここで仕事できる幸せをしっかりと自覚をしてやってもらいたいと思います。

**本日は長時間**  
ありがとうございます。  
**大西** ありがとうございます。

## 未来への約束

インタビュー

