

## 地域発！現場検証シリーズ

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。今回は、日本生産性本部の広報紙「生産性新聞」4月15日号に掲載されました、株式会社八幡屋さまの取材記事をお届けします。

次号（7月号）は、川内村さまの取材記事を予定していますのでご期待ください。

# 株式会社 八幡屋

～プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選  
5年振り総合1位～

### 企業概要

代表者：代表取締役社長 渡邊 武嗣（わたなべ たけし）

所在地：石川県石川町母畑字樋田75-1

資本金：5,000万円

創業：明治13年

事業概要：温泉旅館



聞き手・執筆者 神田 良（かんだ まこと）  
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員  
明治学院大学 名誉教授  
RIMS 日本支部 支部長

### プロが選ぶ旅館

旅行新聞新社の「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選2022」でトップに輝いた老舗旅館「八幡屋」。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。近年で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1万4,600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である。「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



八幡屋の外観

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。

### 八幡太郎義家に由来

八幡屋が旅館を営む福島県石川郡石川町母畑温泉は、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をしたところ、瞬く間に回復したことから、そこに目印として母衣（ほろ）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（ほばた）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・渡邊武嗣社長からさかのぼること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、二子山や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

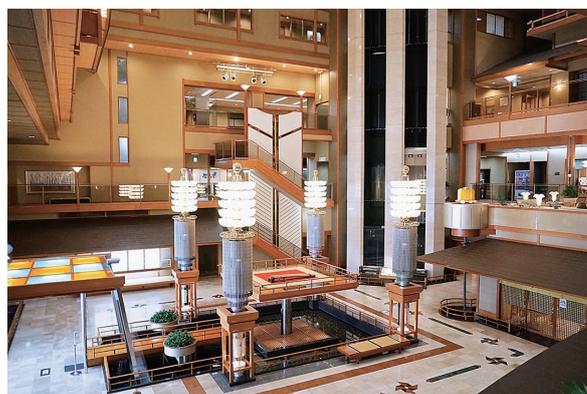
昔ながらの湯治温泉に大きな変革が起きたのは、7代目忠栄（現会長）のときであった。高度経済成長期、多くの旅館が近代的な建物に建て替え、大規模化していく。そうした中であって、旧態依然とした湯治旅館を続けることに危機感を持ち、県外の旅館なども参考にして、観光旅館として勝

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が、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」（渡邊社長）。

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を醸成するこ



8層吹抜けのアトリウムロビー

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、私をはじめです。企業として次に伝えていく使命を負っているのです」（渡邊社長）。

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、経営と社員が一心となって動けるようにと、社員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」（渡邊社長）。

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、外的要因で旅館が潰れることはない。潰れるとしたら内部が腐った時。これを実感しています」（渡邊社長）。

八幡屋らしさとはどのようなサービスなのか。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でのトップという評価につながっている。

（聞き手 明治学院大学 名誉教授 神田 良）



右から、日本生産性本部：高松部長  
八幡屋：渡邊社長  
執筆者：神田 良  
八幡屋：鈴木管理本部長