

ファミリービジネス研究

——同族経営旅館の現状と課題——

児島 幸治*

Family Business Research:
Case Based Research on Family-Owned Japanese Style Hotels (Ryokans)

Koji KOJIMA

要旨：本論文は、ファミリービジネス形態の旅館（同族経営旅館）を対象として行った総合的研究の現時点における研究成果をまとめたものである。同族経営旅館に着目する理由としては、第一に観光立国宣言、地方創生を重要戦略とした成長計画が存在することである。第二に、多くの長寿企業が存在し、旅館業を営む企業にも有数の長寿企業（多くが同族企業）がいくつも存在し、地域において中心的な存在になっていることである。第三には、経営競争の激化や2020年に始まったコロナ禍により、旅館業界を取り巻く環境の激変があったことである。7軒の同族経営旅館の訪問調査に基づき、ファミリービジネス研究分野における社会情緒的資産理論とエフェクチュエーション理論を適用し、①財務・資金調達問題、⑤事業承継問題（M&Aも含む）や永続性、③地域創生、地域経済、まち作りへの関与、④組織・人材活性化策、⑤ユニークな取り組み・ブランド強化策について行った予備調査に基づき、事例の紹介と分析を行っている。

Abstract:

This paper is a part of a grand research project that focuses on family businesses, especially long-established Japanese-style hotels (Ryokans). The grand research focuses on Ryokan's historical background, management issues, relation with the local economy, good management practices, and future prospects. The reasons for the focus on the long-established Ryokan can be summarized as follows: First, since 2012, the Japanese government explicitly announced that the tourism industry as a national project is critical to increasing its economic growth (i.e. GDP growth) and many related policy measures are taken in the field. Second, there exist many long-established family businesses in Japan and there is some Ryokan that operates as a family business style for more than one thousand years and they represent their local community. Third, even though there are many Ryokans with a long history, the number of Ryokans in Japan is continuously decreasing these days and the impact of COVID-19 fostered managerial hardship among these Ryokans.

In this paper, I especially adopt theories from areas of the family business as well as entrepreneurship research. I try to analyze Ryokans using the framework of family entrepreneurship research. Using cases from seven Ryokans that I have conducted field visits and interviews with top management, I analyze these Ryokans by family entrepreneurship framework.

キーワード：ファミリービジネス、地域創生、事業承継

*関西学院大学国際学部教授

1 はじめに

本論文¹⁾は、ファミリービジネス形態の旅館(同族経営旅館)を対象として行った現地訪問を含む経営者へのインタビューや、事前事後調査を通じ、歴史的経緯、経営(組織的)課題、地域経済との関わり、経営改善の施策、将来の展望について明らかにすることを目的とする総合的研究の現時点における研究成果をまとめたものである。本論文では特に、調査対象とした同族経営旅館7軒の事例研究を通じて、同族経営旅館の現状と課題を浮き彫りにすることを試みる。

同族経営旅館に着目する理由は主に3つある。第一に、日本において2012年からの観光立国宣言、地方創生を重要戦略、観光政策を柱とした成長計画が存在することである。デービッド・アトキンソン氏が提唱する観光立国論(アトキンソン, 2015; 2017)による指摘によれば、日本には「観光に重要な気候・自然・文化・食事」が備わっている。第二に、日本には多くの長寿企業が存在するが、旅館業を営む企業にも有数の長寿企業がいくつも存在し²⁾、存在する地域において中心的な存在になっていることである。そしてその多くが同族形態を保っているという事実がある。第三には、宿泊業界における経営競争の激化や2020年に始まったコロナ禍により、旅館業界を取り巻く環境の激変があったことである。2022年5月末時点で7軒の同族経営旅館(現在はホテルとなった旅館も含む)の訪問調査を終えているが、本論文ではファミリービジネス研究分野における、社会情緒的資産理論とエフェクチュエーション理論を適用し、①財務・資金調達問題、⑤事業承継問題(M&Aも含む)や永続性、③地域創生、地域経済、まち作りへの関与、④組織・人材活性化策、⑤ユニークな取り組み・ブランド強化策について行った予備調査に基づき、事例の紹介

と分析を行う。

さらに、ファミリービジネスについては、児島(2021)による予備調査によれば、次のようなことが明らかになっている。ファミリービジネス(≡同族企業、オーナー企業、ファミリー企業)の定義は様々であるが、では、日本における新規上場企業の実に約70%が「ファミリービジネス」と定義される(ファミリービジネス白書企画編集委員会編, 2022)による2018年のデータでは約53%、Saito, 2008では約36%の上場企業がファミリービジネスとして定義されている)。ファミリービジネスはかつて時代遅れな形態であり、プロフェッショナル経営者により経営される形態の企業が台頭することによって消滅していく存在だろうとみられていた³⁾。そのようなファミリービジネスに関する研究を1990年代に欧米の経営学者が積極的に行いはじめ、多くの欧米ビジネススクールにおいてファミリービジネスの研究機関が登場した⁴⁾。日本には世界で最も多く長寿のファミリービジネスが存在するにもかかわらず、ファミリービジネスの研究は最近までほとんど行われてこなかった。ファミリービジネスがたまに注目を浴びるのは、同族支配の企業の創業家と経営陣の対立や不祥事(例えば大塚家具や大王製紙の事例等)といった負の側面に焦点が当てられた場合が多かった。

しかし、最近の多くの研究において、ファミリービジネスは非ファミリービジネスに比べて長期的により良い業績をあげることが明らかにされてきた。さらに、日本は他国と比較しても伝統あるファミリービジネスの数が多く、またその長寿企業の数も非常に多い(ファミリービジネス白書企画編集委員会, 2021; 玄場, 2018; ファミリービジネス学会, 2016)。(株)帝国データバンクによる調査によれば、2019年に業歴100年となる企業を含めた老舗企業は全国に3万3259社存在

- 1) 本論文の訪問調査および文献調査の一部は、関西学院大学個人特別研究費(2021年度および2022年度繰越分)、および科学研究費補助金・基盤研究B(課題番号21H00754)の助成を受けている。
- 2) 横澤(2012)、305頁の「老舗企業設立年表」によれば、創業年705年の山梨県・慶雲閣をはじめ、旅館業種に長寿企業が多数存在する。後藤(2017)、明治大学ビジネススクール(2019)、日経MOOK(2020)も長寿企業の事例研究を行っている。
- 3) Salvato and Aldrich(2012, p.125)およびファミリービジネス学会(2016, p.19)を参照。
- 4) Family Capital社(<https://www.famcap.com/about/>)の調査結果などを参照。

し、その数は世界の業歴 100 年企業の約 4 割を占める⁵⁾。業歴 200 年を超える企業は、その 2/3 近くが日本に存在するともいわれる。上場企業で最も創業が古い企業は松井建設であり、1586 年創業で 2022 年現在、創業 436 年となる。2 位は創業 1590 年の住友金属鉱山、1602 年の養命酒製造、織物卸の小津産業（1603 年）、商社のユアサ商事（1666 年）が続く⁶⁾。このような長寿の、そして多くがファミリービジネス形態を保つ日本企業を対象としてファミリービジネス研究を行うことには、大きなアドバンテージがあるといえる。

また、浅羽・山野井（2022, pp.202-212）によるファミリービジネスの戦略・行動の実証分析の結果、ファミリー企業の特徴的な戦略や行動特性について次のようなことが明らかになっている。まず設備投資行動について、実証分析によりファミリー企業が非ファミリー企業と比較して設備投資に積極的であり、売上が変動した場合や市場が縮小した場合にも、設備投資を抑制しない傾向を明らかにし、これらの行動が社会情緒的資産理論により説明が可能であると指摘する。さらに、新製品の開発・導入の戦略に関して、製菓業界の分析により、ファミリー企業がさまざまなライフサイクルマネジメント施策を駆使して、製品寿命を延ばす試みをしていることが明らかになっている。さらに製菓企業の分析により、ファミリー企業が新製品の導入頻度は低いが、1つの製品カテゴリーに集中して多くの新製品を開発・導入していることと、既存の主要製品のブランドのもとに多くの新製品をぶら下げるブランド・アンブレラ戦略をとっていることを発見し、この戦略が得意な製品カテゴリーの存在感やブランド力を高め、伝統や既存のつながりを重視するファミリー企業に適した戦略であると指摘する。ファミリー企業が継続性を重視する共通の傾向があると指摘し、エージェンシー理論で説明するよりも社会的情緒的資産理論とより親和性の高い競争原理を有すると指摘する。さらに、長期に存続・成長するファ

ミリー企業は「現経営者と事業承継者、旧世代と新世代が自社の強みや得意技を確認し、建設的な議論を通じて、それらを生かした独特な戦略を生み出している」と指摘する。これは、サラスバシー（2015）の指摘する成功する起業家の用いる「エフェクチュエーション」のプロセスの実行と考えることができる。エフェクチュエーションについては、後述する事例研究において詳述する。

これらの研究に加え、日本においても、ファミリービジネスに関する実証研究、実態研究がさらに行われることが期待されており、そのなかでも日本のファミリービジネスが持つ普遍的な経営原理の解明の必要性が求められ、その理論構築において重要な変数が「地域社会資本」であるという指摘がある（奥村，2015）。地域に根ざした同族経営旅館の事例研究により、その現状と課題を浮き彫りにすることで、将来のファミリービジネスの実証・実態研究につなげたいと考えている。

次節では、ファミリービジネス研究の概要について述べる。3 節では旅館業の現状と課題について述べる。4 節では旅館業の調査を行う上で注目した 5 項目として、①財務・資金調達問題、②事業承継問題（M&A も含む）や永続性、③地域創生、地域経済、まち作りへの関与、④組織・人材活性化策、⑤ユニークな取り組み・ブランド強化策について概説し、訪問調査を行った 7 旅館をフレームワークに当てはめてそれぞれの事例について概説する。最後に 5 節に同族経営旅館研究についての現時点での研究のまとめと将来への課題を述べる。

2 ファミリービジネス研究の概要

児島（2020）は、ファミリービジネス形態の同族経営旅館の業績向上策の事例としてユニバーサルデザインを取り入れた島根県「なにわ一水」を取り上げた。歴史の長い老舗企業が多く存在する日本において、最も歴史のある老舗企業には多くの旅館業を営む企業が存在し、創業 1000 年以上

5) 2019 年 1 月 8 日付公表の「老舗企業」の実態調査（2019 年）および日経 BP 社の調査結果による（<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190101.pdf>）および、（https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03/）を参照。

6) 同上日経 BP 社の調査結果による。

の旅館も存在（慶雲館、古まん、法師）し、50代以上に渡るファミリービジネスとして存続している例もある。これらの旅館業を営む企業は企業の伝統・強みを守り抜くことによってその永続性を保ち、何百年、もしくは千年以上に渡って宿泊業に関連するサービスを提供し続けてきた。

入山・山野井（2014）、矢部・小河（2015）、ファミリービジネス学会（2016）、後藤（2018）、玄場（2018）、ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2021）、浅羽・山野井（2022）などが指摘するように、日本でも近年、ファミリービジネス（同族企業、オーナー企業、老舗企業）に対する注目が高まっている。ファミリービジネス研究の理論的背景には、（経営者と株主間のエージェンシー問題を明らかにしようとする）エージェンシー理論、（企業の持続的な競争優位性を説明するために特異な経営資源が必要であるとする）資源ベース理論、（ファミリービジネスにおける非財務的な効用に着目する）社会情緒的資産理論があるといわれる（入山・山野井，2014；奥村，2015など）が、従来の米国における初期の研究（例えば Ward, 1987 など）では、3サークルモデル、PPP モデル、4C モデルといったファミリービジネスの経営モデルや実態調査が中心として行われてきた。

3サークルモデルは、ファミリー、ビジネス、オーナーシップの3要因からファミリービジネスが構成されると図示し、ファミリービジネスを8つの型に類型化する。PPP（パラレル・プランニング・プロセス）モデルは、階戸（2014, p.120）によれば、「ファミリーの価値観に加えて、その価値観によって導かれるビジョン、戦略、投資、およびガバナンスという5つのステップで構成される」と説明する経営モデルである。4Cモデルは、欧米のファミリービジネスの事例分析により、4つのC、すなわち Continuity（継続性）、Community（コミュニティ）、Connection（コネクション）、Command（コマンド）の組み合わせにより経営が行われていると説明する経営モデルである。これらの初期の研究から、現在は、前述したエージェンシー理論、資源ベース理論、社会情緒的資産理論を応用した実態・実証分析がファミ

リービジネス研究の主流になっている。

最近の研究成果では、浅羽・山野井（2022）が、従来のファミリービジネス研究の多くが、ファミリービジネスと非ファミリービジネスの財務パフォーマンスの比較を行うパフォーマンス比較研究であり、ファミリービジネスが非ファミリービジネスよりもパフォーマンスが高いという成果を示す研究と、逆の結果を示す研究が混在していることに対して、ファミリービジネス固有のパフォーマンスに対してプラスとマイナスの影響を及ぼす特徴が混在していることを指摘する。プラスの影響を及ぼす特徴としては、Family Firm Institute（2013）が挙げる、楽観主義、忠誠心、警戒心、競争力、革新性、敏捷性、遺産とコミットメントといったものがあり、マイナスの影響を及ぼす影響としては、チェック機能が働きにくいことによる同族経営者の暴走・不祥事、えこひいきによる一族以外の従業員のモチベーションの低下、同族からの経営者の選択の際に、最適人材登用が難しいことなどを挙げている。

山田（2020）は、地域を拠点とし、社会情緒的資産を保持し、新機軸の商品開発や事業展開に成功したファミリービジネスの事例研究を行っている。山田（2020, p.28）は、「ファミリービジネスの事例研究を通じて社会情緒的資産と企業家活動との関連性について、理論的および実践的な示唆を得るとともに、ファミリーアントレプレナーシップを発揮して事業の存続と地域の活性化に取り組む、日本の各地域のファミリービジネスに意味のあるメッセージを送りたいと考えている」と述べている。忽那・山田（2016, p.1）は、地域創生のためには「各地域が独自性・優位性を持つ資源を有効に活用しながら、地域が抱える課題を解決し、顧客に対して経済的・社会的価値を付与するイノベーションの創出が必要」であり、「このイノベーションの創出の動力となるのが企業家精神（アントレプレナーシップ（本稿では「起業家精神」としている））である」と指摘する。

また、Sarasvathy et al.（2016）は、エフェクチュエーション理論と社会的情緒的資産理論を融合させることにより、ファミリービジネスにおける意思決定の分類を行っている。エフェクチュエー

ション (Effectuation) 理論 (Sarasvathy, 2022) とは、経営学者サラス・サラスバシー氏が、すぐれた起業家に共通する意思決定過程を体系的にまとめ、誰もが学習可能な起業家メソッドとして確立したとして大きな評価を受けているアントレプレナーシップ研究における新たな潮流であるといえる。エフェクチュエーション理論と社会情緒的資産理論の融合として、サラスバシーが提唱するのが「エフェクチュアル SEW (ESEW)」である。ファミリービジネスにおける意思決定のうち、ESEW に関するものとして、(1) 知的利他主義、(2) 全てのステークホルダーへの責任ある行動、(3) 全てのステークホルダーとの信頼関係、(4) 全てのステークホルダーに対するスチュワードシップ、の4つがあげられている。

サラスバシー (2015) によれば、すぐれた起業家は、「自分が誰であるのか (who they are)」、「何を知っているのか (what they know)」、「誰を知っているのか (whom they know)」からスタートし、すぐに行動を起こし、他の人々と相互作用をしようとする。彼らは、自分ができること (what they can) にフォーカスして、実行 (do) する。何をすべきか (what they ought) については、思い悩むことはしない。彼らが交流する人々の一部は、自発的にそのベンチャーにコミットし、プロセスに参画する。そして、すぐれた起業家が従う5つの原則について次のように説明する。

(1) 「手中の鳥」の原則 (Birds in hand) は、「目的主導 (goal-driven)」ではなく、「手段主導 (means-driven)」の行為の原則である。ここで強調されるのは、所与の目的を達成するために、新しい方法を模索するのではなく、既存の手段で新しいものを作ることである。

(2) 「許容可能な損失」の原則 (Affordable loss) は、プロジェクトからの期待利益を計算して投資するのではなく、損失の許容範囲について事前にコミットすることである。

(3) 「クレイジーキルト」の原則 (Crazy-Quilt) は、機会コストを気にかけたり、精緻な競合分析を行ったりすることなしに、(コミットする意思を持つ) 全ての関与者と交渉をする。経営に参画

するメンバーが、企業の目的を決めるのであり、その逆ではない。

(4) 「レモネード」の原則 (Lemonade) は、不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梃子として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくべきであることを示している。

(5) 「飛行機の中のパイロット」の原則 (Pilot-in-the-plane) は、不確実な世界において、臨機応変に組織や人間に働きかけることで現在をコントロールし未来への舵取りを行うことで、事業機会創造の主たる原動力とすることを示している。

上記5つの原則は、「非予測的コントロール (non-predictive control)」のテクニックを具体化したものである。つまり、不確実な状況をコントロールするにあたり、「予測をもとにした戦略 (predictive strategy)」をできるだけ用いないようにする。これらの原則は、全体として、「エフェクチュエーション」と呼ばれる行為に係る論理を示している。「エフェクチュエーション」は、「コーゼーション」の反意語である。コーゼーションに基づくモデルは、「作りだされる効果 (effect to be created)」の検討からスタートする。そして、あらかじめ選択した目的を所与とし、その効果を実現するために、既存の手段の中から選択するか、新しい手段を編み出すかを決定する。他方、エフェクチュエーションに基づくモデルは、「所与の手段」からスタートし、「予測をもとにしない戦略」を用いて新しい目的を創り出そうとする。エフェクチュエーションは、通常の「手段と目的」、「予測とコントロール」の関係を逆転させるだけではなく、「組織と環境」、「部分と全体」、「主観と客観」「個人と社会」等、他の伝統的な関係性をも再編する。特に、こうした関係性を決定の問題から、設計の問題へと変化させるのである。ファミリービジネス研究とエフェクチュエーション理論を含む起業家研究を融合する研究分野はファミリーアントレプレナーシップ (Randersen et al. 2016; Sarasvathy et al. 2016) として近年注目されている。

訪問調査の対象とした7つの同族経営旅館について、これらの先行研究による分析手法の適用を

検討し、本論文においては、特に社会情緒的資産理論とエフェクチュエーション理論を応用し、①財務・資金調達問題、⑤事業承継問題（M&Aも含む）や永続性、③地域創生、地域経済、まち作りへの関与、④組織・人材活性化策、⑤ユニークな取り組み・ブランド強化策についての予備調査を行った。次節では、それら同族経営旅館を取り巻く現状と課題について概説する。

3 旅館業の現状と課題

2018年に旅館業法が改正され⁷⁾、旅館とホテルの営業種別が統合され、旅館・ホテル営業となったため、2017年度まで公表されていた旅館とホテル別の軒数や客室数は開示されなくなった。厚生労働省の調査によれば、旅館業（ホテル・旅館・簡易宿所・下宿）のうち旅館は、1980年度の83,226軒をピークに2016年度には39,489軒、2017年度には38,622軒と減少傾向が続いている⁸⁾。井門（2017）がその理由としてあげるのが、(1)団体旅行から個人旅行へのシフト、(2)生産年齢人口の減少、(3)実質賃金と国内宿泊旅行実施率の低下である。過小資本、高い金融機関依存率、低い利益率と高い債務超過比率といった旅館業が抱える問題が後継者不足を引き起こし、これが旅館数の減少につながっているとしている。

横澤（2012）による老舗企業の研究によると、設立年705年の山梨県・慶雲閣を筆頭に、多数の旅館が長寿企業（横澤、2012による長寿企業は江戸幕府設立前の1603年までを設立年としている）として名を連ねており、設立より200年以上経過している旅館も460軒（横澤、2012、p.93）存在する。しかし、伊藤（2021）による調査によると、705年創業の慶雲閣、718年創業の法師共に、近年経営環境の悪化により、慶雲閣は「温泉客需要の落ち込みと共に設備投資負担が大きくなり赤字経営に陥り、2017年に会社分割をし、53

代目の当主は創業家以外から迎え入れられ、元会社は2019年に清算された」、そして法師は「多額の借入金、不況に伴う訪問客の減少により経営難となり、2017年に会社分割、2020年には特別清算開始命令を受ける」（伊藤、2021、pp.113-114）など、完全な破綻には至らないまでも、超長寿企業の旅館の経営は必ずしも盤石なものとはいえない。

2017年3月に公表された独立行政法人中小企業基盤整備機構による中小旅館業の経営実態調査がある。これは、日本経済再生本部により打ち出された「サービス産業チャレンジプログラム（2015年4月）」が、同一業種間においても生産性の格差が大きいサービス産業におけるベストプラクティス調査、品質の見える化、ネットワーク化を支援することにより、サービス産業全体の底上げを行おうとする試み⁹⁾に対する提言に対応して行われた。サービス業の生産性向上の重要性に鑑み、旅館・ホテルの経営実態を明らかにし、生産性向上の成功要因を分析し、今後の支援に有用な方策を検討するためにおこなわれた包括的なアンケート調査に基づいて調査報告書が出されている（中小企業基盤整備機構、2017、p.2）。2016年10月に実施されたアンケート調査は、資本金5千万円以下の旅館業7881社（有効回答数1602社）に対して行われ、追加的調査として、生産性向上のために積極的な取り組みを行い、成果を上げている旅館・ホテル12社を対象としてインタビュー調査が行われている。対象となった12社は、日本料理 島宿真里（有限会社真里）、角館山荘 侘桜（株式会社日本ふるさと計画）、HATAGO 井仙（株式会社いせん）、鶴巻温泉 元湯陣屋（株式会社陣屋）、塔ノ沢 一の湯本館（株式会社一の湯）、飛騨牛専門 旅館清龍（株式会社旅館清龍）、大和屋本店（株式会社大和屋本店）、温泉ホテル 中原別荘（株式会社ホテル中原別荘）、ホテルクレスト清水（株式会社竹屋旅

7) 厚生労働省「旅館業法の改正について」

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000188046.html>) を参照。

8) 兎島（2020）、65頁。

9) 日本経済再生本部「サービス産業チャレンジプログラム（2015年4月）」(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/150415_service.pdf)。

館)、城崎温泉 西村屋ホテル招月庭(株式会社西村屋)、つなぎ温泉 愛真館(株式会社愛真館)、豊田プレステージホテル(有限会社長生軒)(客室数順に並べてある、同報告書、p.7)である。この報告書に端的に旅館・ホテルの経営環境がまとめられているので、ここではその内容を中心に旅館業の現状と課題について紹介する。

前述したように旅館数はバブル崩壊以降一貫して減少し、相対的にホテル数が増加しているが、合計施設数は減少し続けている。宿泊業界全体としては、延べ宿泊者数は、2012年以降概ね増加し、2015年時点では延べ宿泊者数は5億人を超えている。個人経営が約5割を占め、中小企業割合は93.1%となる。旅館業の労働生産性の低さについては、サービス業の生産性の低さの理由として挙げられる無形性(事前のサービスをみる事ができない)、非均一性(提供者により品質が異なる)、同時性(生産と消費)、消滅性(在庫ができない)に加えて、宿泊業の特性として、施設利用産業(売上が収容人数の制約を受け、多額の設備投資が必要である)、立地産業(売上が地域としての集客力に左右されやすい)、長時間営業(早朝から夜間までの対応が必要であり労働時間が長くなりがち)が主な要因と指摘され、特に季節による繁閑の差への対応が生産性の低さの原因である。パート従業員への依存度も高く、低賃金・長時間労働による離職率も高く、慢性的な人手不足が深刻な課題である。

アンケート調査による結果によれば、1割以上の施設が100年以上、創業者より5代以上の歴史を有し、代表者の年齢は60代、70代が最も高く経営者の代替りはなかなか進んでいない。施設の強みとしては、食事、接客、立地がトップ3であり、経営上の課題として施設・設備の老朽化、従業員の確保・育成、売上減少がトップ3である。償却前利益が黒字である旅館は大規模旅館では7割近くあるのに対して小規模旅館(客室数20未満)では3割にとどまり、赤字の旅館も3割以上あり、小規模旅館が苦戦していることが明らかで

ある。

次に、前述した12社のインタビュー先一覧表(中小企業基盤整備機構、2017、p.149)に基づくインタビュー結果と、アンケート調査とインタビュー結果に基づく生産性向上のための取組について概説する。これら12社は、アンケート調査回答企業の中から抽出されたものと、観光業界に携わる検討委員の推薦により選考された、生産性向上のための積極的な取組を行い、成果をあげている旅館・ホテルである。生産性向上のために取り組むべきポイントとして報告書が提言するのが次の6項目である。(1) 経営管理強化(具体的には、経営理念の組織への浸透、経営計画の策定、部門別管理会計とシフト管理)、(2) 人材の確保・育成(労働環境整備、モチベーション向上、採用活動、人材育成)、(3) 売上拡大(コンセプトの明確化、目標設定、リピーター増、宿泊日数増、ネット予約対応、代理店との関係、泊食分離、施設の有効利用、繁閑対応)、(4) コスト削減(サービス内容、カイゼン、標準化、外注、繁閑、従業員、IT)、(5) ターゲットに合わせた対応(セグメンテーション、外国人旅行者対応)、(6) 地域との共存共栄、である。

また、日本政策金融公庫による温泉旅館・観光旅館に分類される中小旅館に関する調査¹⁰⁾によると、大手企業が廃業・経営不振の旅館を買収して再建するタイプの温泉旅館が増加し、既存の中小温泉旅館の脅威になっていること、観光地全体としての訪問客が減少を続けるなどで集客に苦戦する旅館が増加していることが指摘されている。コロナ禍前の調査であるが、国内観光客が増加を続け、インバウンド市場が拡大を続けるなかでも中小温泉旅館の稼働率が低迷する理由として、同報告書は、(1) ニーズとサービスのミスマッチが存在すること、(2) IT対応の遅れ、(3) 独自性の乏しさを挙げ、サービス内容の見直し、新規需要の開拓、地域とのつながりの強化、ターゲットに届く情報発信が必要であると提言している。

10) 日本政策金融公庫 総合研究所「変革が求められる中小温泉旅館～いかにして集客力を高めるか～」『日本公庫総研レポート』No.2020-1、2020年1月 (https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_20_01_06_a.pdf)。

4 同族経営旅館の事例研究の枠組み

本節では、同族経営旅館の事例研究の枠組みと、現時点における訪問調査対象の7旅館の事例について概説する。ここでは、同族経営旅館に焦点を当て、それら旅館の①財務・資金調達問題、②事業承継問題（M&Aも含む）や永続性、③地域創生、地域経済、まち作りへの関与、④組織・人材活性化策、⑤ユニークな取り組み・ブランド強化策に関する分析の枠組みについて検討する。これらの項目は、先行研究としてのファミリービジネス研究、長寿企業研究、旅館業研究でも取り上げられた項目のうち、著者が重要であると考えられるものであり、事例研究においてこれらの項目のみが重要であると限定しているわけではない。

忽那（2019）によるベンチャー型事業承継の事例研究のまとめとして、調査対象の経営者が共通して指摘して挙げている重要な13項目がある。これらの指摘項目については、本論文で行う5項目の分析の際に考慮した。

1. 継承すべき経営理念は何かを考え、場合によ

っては修正する。

2. 自社の強みは何かを徹底的に考える。
3. 競争優位を維持するためのブランディングや知財戦略を考える。
4. 事業創造は、自身の強みと何かのかけ算や連携で考える。
5. 事業承継には、スタートアップ企業にはない多くの魅力があることを認識する。
6. 急成長ではなく持続的成長のための戦略を考える。
7. 取引先との信頼関係を重視する。
8. 内部留保の範囲での投資、自己資本に厚みを持たせる財務戦略を意識する。
9. 銀行は敵視するのではなく、シビヤな良きパートナーとして考える。
10. 長く働いてもらうために、従業員の働きやすい環境、やりがいのある環境を整える。
11. 経営者自身が学ぶ姿を見せ、能力の向上に努力する。
12. ファミリーガバナンスの重要性を理解し、前もって準備にあたる。

調査訪問対象旅館一覧（訪問順）

施設名	旅館・ホテル経営の特徴							標準的な価格帯（円）	
	創業年	所在地	立地場所	営業形態	客室数	収容客数	従業員（含むパート）	1泊2食付	1泊朝食付
① 柳川藩主立花邸御花	歴史のある建物・庭を生かし、観光地における価値創造を実践し、地域創生に大きく関わっている。また、独自の人事戦略として、マーケティング、営業に特化した人材を採用し、SNSなども積極的に用いて広報にも力をいれている								
	1950年	福岡県・柳川市	市街地	旅館	20室	-	-	-	-
② 嶽温泉 山のホテル	SNSを活用し、旅館の経営者、従業員のキャラクター化、歴史ある建物の雰囲気を生かした宿泊プランを打ち出すなど、ユニークな取り組みを行っている								
	1674年	青森県・弘前市	温泉地	旅館	18室	42人	20人	14450	10050
③ 戸田家	地域における存在感が大きく、地元の金融機関の社員を定期的に出向という形で受け入れ、金融機関との良好な関係を築いているオープンな経営スタイルが特徴的								
	1830年	三重県・鳥羽市	市街地	旅館	173室	1,000人	230名	17000	10000
④ ホテル かずさや	日本橋に位置する都市型ホテルであるが、前身は旅館であり、四代目の現社長が、大々的なリニューアルを行った。コンサルタントの活用方法に特徴								
	1891年	東京都・中央区	市街地	ホテル	154室	303人	30名	15000	10300
⑤ 道後温泉 ふなや	行政との関係性、アートにあふれた内装、歴史のある建物と庭をいかし、地域創生に大きく関わっている								
	1627年	愛媛県・松山市	温泉地	旅館	58室	250人	130名	27000	17000
⑥ 知内温泉旅館 ユートピア和楽園	歴史ある温泉で、18代湯守である現当主が、同族経営から企業経営への脱却を試み、地域の他の観光業者とのコラボレーション、流行を取り入れた新しい取り組み、日本中の温泉マニアが集まる特徴的な泉質を生かした経営が特徴的								
	1894年	北海道・函館市	温泉地	旅館	26室	-	19名	-	-
⑦ 大沢温泉	コロナ禍で奮闘する現経営陣の取り組みが特徴的								
	1704年	岩手県・花巻市	温泉地	旅館	57室	300人	-	-	-

* 回答の得られなかった箇所にはデータの代わりに「-」と記入している。

13. 事業を承継したいとの思いは、日本の良さを実感する海外での生活が契機になることもある。

訪問調査を行った7旅館の概要と特色については次の通りである。

4.1. 財務・資金調達

ホテル・旅館業界の継続的な調査を基に作成される報告書「旅館業の実態と経営改善の方策¹¹⁾」によれば、ホテル・旅館の財務的な特性として①資本集約型の装置産業的性格を備え、多額な設備投資が必要、②投下資本の回収が長期に渡る、③収入が客室数により制約を受ける、④固定費負担が大きく、価格が比較的硬直的で経営の弾力性に乏しいこと、が挙げられる。帝国データバンクによるプレスリリース¹²⁾によると、2022年7月には、コロナ融資を導入する企業の4社のうち1社が倒産危機にあり、借入依存度（総資産に借入金占める割合）が70%を超えて最多の業種が「旅館・ホテル」業で過剰債務が顕在化している問題が指摘されている。さらに、2022年1月には、旅館・ホテル経営業者の動向調査によると、2021年の倒産件数は前年度から減少したものの、コロナ禍のなかで、旅館・ホテル市場の事業者収入高は2021年3月期で前年比43.1%減、巨額の損失額となり、過剰債務問題がより深刻になっている。

松村（2019）は、経営不振に陥った旅館の多くが原価管理意識の希薄さ、脆弱な財務体質を有するという問題を指摘し、その背景には家業的な経営の弊害があるとする。事業再生としての手法として、財務再構築としての減資・増資、デットエクイティスワップなどの手法を紹介している。また、松岡（2019）は上場企業である帝国ホテルの財務諸表データを用いた経営分析をケーススタディとして行っているが、本論文が対象とする非

上場の中小旅館における財務・資金調達問題についての分析については、基本的に経営者・金融機関へのヒアリングに基づくものとなるため、精緻な分析には困難が伴うことが予想されている。

（事例）財務・資金調達問題に関しては、調査対象となった旅館の特定を避けるために、訪問調査により、確認した事項を箇条書きにして記すと次の通りである。名前の公表に差し障りのない事例は、確認事項に括弧書きにて施設名を記している。

- ・バブル経済時代に行われた設備投資、過剰債務問題の影響が大きく残っている。
- ・前経営者から事業を承継した際に、前経営者に仕えていた経理担当者（番頭ということばも多く聞いた）との連携、引き継ぎがうまくいかず、辞めてもらうことになった。
- ・前経営者の経理担当者が大きな権限を持ちすぎていることで、他の従業員が萎縮していた。
- ・前経営者、経理担当者による放漫経営、支出により設備投資に必要な資金がほとんど貯まっていない。
- ・親世代の役員が残っている場合、価値観の相違で例えば、量より質の経営方針に転換したくても、客単価が安くても多くの集客を行おうとするなど、経営方針にブレが生じる。
- ・金融機関の担当者とは毎週のように連絡を密にとっている。
- ・経営者自身としては必ずしも細かい日々の数字を追うのではなく、日々の経理関係は担当者に任せている。権限委譲を推進している。
- ・資金調達手段として、金融機関・公的支援などによる資金調達以外にも、クラウドファンディングによる資金調達も試みた（山のホテル）。
- ・融資先の金融担当者を定年後雇用した。
- ・融資先の金融機関から期間限定で出向社員として受け入れることにより、財務の透明性を高めて

11) 厚生労働省「旅館業の実態と経営改善の方策」は、定期的に行われる「生活衛生関係営業経営実態調査」に基づいて、中小企業診断士により作成される報告書であり、旅館業の経営の近代化・合理化を推進することを目的とする。例えば、2019年6月の報告書は（<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000640890.pdf>）より入手可能である。

12) 帝国データバンクによるプレスリリース（tdb.co.jp）および、同社のプレスリリースを報じたPRTIMES（prtimes.jp）に基づく。

いる¹³⁾。

- ・収支計画や新規投資に際しては専門家の意見を重視している。
- ・メインバンクに株主となってもらっている。
- ・既存の設備を変えすぎないように段階的に、徐々に行うように心がけている。
- ・公的支援など受けることができるものは網羅的に調査し、最大限に利用している。

4.2. 事業承継と M&A、永続性とコーポレート・ガバナンス (社是研究も含む)

宿泊業に限らず、中小企業の事業承継は、経営者の高齢化が進むなかで重要な経営課題となってきた(階戸・加藤, 2020)。「中小企業白書 2022 年版」¹⁴⁾による調査では、2000 年の経営者年齢のピークは 50~54 歳だったのに対し、2020 年には経営者年齢の多い層が、「60~64 歳」「65~69 歳」「70~74 歳」に分散しているものの、70 歳以上の経営者の割合は高まっており、「経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している」と指摘している。さらに、M&A 件数の推移については、(株)レコフデータの調べにより報告しているが増加傾向にあり、2021 年には過去最高の 4,280 件となっている。中小企業の M&A 実施については、企業の M&A 仲介を手がける上場 3 社 ((株)日本 M&A センター、(株)ストライク、M&A キャピタルパートナーズ (株)) の成約件数 (2021 年度は 1,379 件)、全国の事業承継・引継ぎ支援センターの成約件数 (同 760 件) についても年々増加している傾向が明らかである。商工中金の行った「中小企業の創業・新事業展開・事業承継等に関する調査ヒアリング集 (2017 年)」¹⁵⁾では、対象として 5 社の宿泊業の会社が事例として報告されている。忽那 (2019) は、「ベンチャー型事業承

継」という新しい概念を通じて、創業から 3 代目以降にあたるファミリービジネス 7 社へのインタビュー調査を基に、「長期的な繁栄を視野に入れて経営者は何を考え、何に悩み、何にチャレンジしようかとしているかを明らかにすること」を目的とファミリービジネスの持続的成長のための取組について事例研究を行っている。

また、前述したように日本は有数の長寿企業大国であり、老舗企業、長寿企業に関する研究も多く蓄積されている¹⁶⁾。多くの研究により、老舗企業が永続性を保つための要件が明らかになっている。横澤 (2012, pp.287-289) による 2002 年に日本の老舗企業約 4,700 社を対象とした定量調査によれば、企業生命力の構成要素として、顧客志向性、(経営者と従業員、および従業員同士の) 結束性、(借入に慎重な) 堅実性、継承性、創業性、(経営環境の変化に迅速に対応する) 変革性、地域志向性の 7 因子を挙げ、それらをイノベーション力軸 (顧客指向性、革新性)、求心力軸 (堅実性、結束性)、継承力軸 (創業性、継承性、地域性) の 3 点軸に分類している。

コロナ禍におけるファミリービジネスの行動については、ファミリービジネス白書企画編集委員会 (2021) に国内長寿ファミリービジネスのコロナ禍における対応例の事例が紹介されている。

ここでは、訪問調査、インタビュー調査を行った旅館の簡単な歴史、経緯についても説明し、経営者へのインタビュー内容を簡単にまとめた上で、永続性、事業継続について概説する。

(事例)

(御花) 旅館としての歴史はそれほど古くないが、柳河藩当主、旧侯爵であった立花家 18 代目の立花千月香氏が代表取締役社長を務めており、立花家の伝統と文化を承継していくとの強い意思をインタビュー時に強く感じた。

13) 訪問対象旅館ではないが、銀行員の派遣を受け入れた旅館の事例 (全国銀行協会「地方創生に向けた銀行界の取組と課題 2016 年」pp.17-18) (https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news280329_1.pdf) も参照されたい。

14) 「中小企業白書 2022 年版」(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)

15) 商工中金 HP (https://www.shokochukin.co.jp/report/research/pdf/cb17other04_03.pdf)。対象として、(株)知床第一ホテル、(株)ホテル佐勘、(株)ホテルまつや、(株)ホテルグランドパレス、(株)嬉野観光ホテル大正屋の 5 社の事例が紹介されている。

16) 入山・山野井 (2014)、奥村 (2015) および本論文の参考文献の一覧を参照されたい。

インタビュー対象者の立花千月香氏は立花家18代目にあたる。立花家は約400年の歴史があり、旧柳河藩主で明治時代からは伯爵を務めてきた名家である。祖母文子（あやこ）（16代）・祖父和雄の代で旅館業を始める¹⁷⁾。祖父は林野庁に勤める役人だったが職を辞し立花の養子となった。14代目の時代に明治となり華族（伯爵）となる。華族手当などがあり生活には困らなかった。当時華族は東京に住むのが一般的で、地元の御花は別邸として所有していた。城の二の丸にあった家族の家としての機能をお花畑があった場所（地元民に「おはな」と呼ばれていた）に明治時代に移し、洋館と和風建築の混合の屋敷を新築した。柳川を非常に好きだった16代は敗戦後、華族制度が廃止された際に、都内の家屋敷を手放し、柳川の家屋敷を残した。その意味で柳川に残り、柳川の繁栄に携わることが名士である立花家のアイデンティティではないだろうか。

旅館業をはじめたきっかけは、第二次世界大戦後、柳川の家屋敷しか残っていなかった状況で、近所の人に大広間を宴会に利用したいと要望され、宴会場および宿泊場として提供することになったのが始まりで、明治時代には東京の本邸が本拠地であり柳川は別邸としての使用はしていたが、旅館業を営んで約60年の歴史となる。16代目である立花和雄氏の自伝（立花、2006）は次のように述べている。柳河藩主の遊息の地として作られた御花は300年を迎え、立花家の家訓である「領民の幸福こそを第一義の道とせよ」ということばの領民を「郷土」に置き換えて解釈し、郷土に幸福をもたらす道を模索してきた。14代目、15代目は地元の農業の発展に力を注いだ¹⁸⁾が、和雄は料亭も旅館もひとつの文化と考え、御花を地域に開放する道を選んだ。そして、柳河藩、立花家の歴史的資料や文化的遺産を地域の共有財産と認識し、積極的に公開してきた。郷土の各種団体の会合、講演会、社交の場に喜んで会場として提供してきた。息子の寛茂（17代目）は、地元

出身の北原白秋の詩情を体験できる川下り（お堀めぐり）¹⁹⁾を大切に守り、川下りコースの外側の外堀沿いに米国のサンアントニオのような水辺を生かした観光都市²⁰⁾をモデルとして描いた。

インタビューによれば17代の父は社会的で御花が好きであり、祖父の始めた旅館業を含む御花の事業を引き継ぎたい思いがあった。18代目の千月香社長自身は、三姉妹の次女であり、御花事業を継げと言われたことは三姉妹の誰もなかったと記憶している。御花が好きではあったが、事業を継ぐ気はなかった。東京での大学時代に留学などを経験し、商社で3年ほど勤めた後、2000年頃に御花に入社、2015年に代表取締役役に就任する。社長としては、祖父→父→叔父（三男）→父→千月香となる。御花に戻ったきっかけは、商社での仕事に物足りなさ（自分のアイデンティティ、部品の一部であるという思い）があったため。大企業は自分がいなくても回るが、御花は誰が継承しても良い場所ではないと考え、「経営者」となるべく戻った。いわゆる「女将」業ではなく、「経営者」という自覚がある。父の時代はバブル期で何をやってもうまく行くという感じ。ホテル棟も新築した。

2015年に代表となった際には、大塚家具のお家騒動もあった頃だったので、父は円満承継を人に言っていたが、入社後、専務となった叔父（三男）が代表の8年間ぐらいの間が、価値観が合わなかったことで大変苦労した。三男は父が社長の時代は常務（いわゆる同族常務で会社の経営にはほとんどタッチしなかった）で、農園を承継したので経営にはほとんど携わらなかった。しかし代表に就任すると、会社のやり方をどちらかという理想論として行おうとした（社是を変えたがる、過去の否定などの例を挙げられた）。父は敷居を高い御花を低くしようと努力し、お客様の数（量）を重視した。どちらかというとい泥臭いタイプだったが従業員はついていった。叔父の時代になり、質（ハイエンド層）を追求するようになって

17) 御花 HP (<https://ohana.co.jp/pages/history>)。

18) 御花 HP (<https://ohana.co.jp/products/mikanjuice1>)。

19) 柳川観光 HP (<https://www.yanagawa-net.com/attractions/ohori/>)。

20) San Antonio Riverwalk (<https://www.sanantonioriverwalk.com/>)。

たが、従業員（女中さん達）の価値観と合わずにぶつかった。千月香社長（当時は専務）も父の価値観は理解できたが、叔父の価値観が理解できずに、その狭間で苦勞した。親子なら喧嘩ができると、叔父とは難しい。さらには自分の少女時代を知る経理担当の社員が強い権力を持っており、定年退職するまで対応に苦勞した。最終的に叔父は代表を退き、会長となっていた父が代表に戻り、千月香社長の承継の地ならしをした。

（嶽温泉 山のホテル）

青森県弘前市で延宝2年（1674年）に開湯した事をきっかけに、旅館を開業したとされている。詳しい記録が残されていないので詳細は不明。寛政8年（1794年）に火事にあい、現在営業している場所に移る。昭和24年（1949年）屋号を岩木館から岩木旅館に変更する。そして、昭和51年（1976年）にマタギ飯（山菜やきのこを炊きこんだ釜めし）の提供を始めたところ、これが大ヒットし、地元周辺地域へも大きな影響を及ぼした。昭和56年（1981年）それまで個人事業であったが、有限会社岩木旅館を設立。昭和63年（1988年）旅館の建物を改装。名称も”山のホテル”と改め、新装オープンする。改装後の建物は、あえて歴史ある古めかしい雰囲気重視し、民芸調に整えられている。平成元年（1989年）社名を変更し、有限会社山のホテルになる。平成4年（1992年）別館を増築した。

現在の経営者はインタビュー対象者であった赤石香織氏の母（8代目）となっているが、実際の経営を取り仕切っているのは常務である赤石香織とのことであり、7代目は父が務めていた。2018年に父親が事故で急逝し、もともとは香織の兄が家業を継ぐ予定だったが、折り合いがつかず、母が経営者に就任する。香織自身は2006年頃に入社、それ以前はフリーターや事務職をしていた。先代である父が他界し、さらに跡を継ぐ予定であった兄が出て行ってしまったこともあり、2年ほど前から本格的な経営業務に参加するようになった。先代である父が亡くなったときは、一時、宿の存続を諦めたときもあったというが、現在は従業員や宿に足を運んでくれる客と共に、宿とこの地域を盛り立てたいという思いで邁進していると

のことである。

（戸田家）

天保元年の1830年、伊勢市古市に伊勢神宮の参拝客を相手にした割烹料理店を開業したのが戸田家のはじまりである。1868年（明治元年）に同市大世古町新古市新道通りに移転し、戸田家の屋号で割烹料理店兼旅館を開業する。1885年、伊藤博文が初代総理大臣就任の報告参拝の際に戸田家に宿泊、東京市長の後藤新平が戸田家の一室に「嬉春亭」と愛称をつけ最上にするなど、。以後、高貴高官の指定宿になる。しかし戦災で蔵以外の建物を焼失し、一時休業となる。

戦後の1946年1月、鳥羽で寺田光郎（順三郎の父、6代目戸田家社長）が兄の勧めにより借地借家として鳥羽別館を始める。その後、土地の買収と改築、増築を何度も経て現在の戸田家に至る。美しい景色を活かし、戦後復興の手がかりとなるためという思いで旅館を開業し、女将を光郎の妻である美代子が務めたという（金田、2002）。その後鳥羽別館は5回ほどの増改築を繰り返すが、光郎の長男である直善が家業に就くと、1968年に木造平屋建だった建物を現在の鉄筋コンクリート建てに新築してオープンさせた。1970年の近鉄電車改軌（近鉄鳥羽線開通）に際し、土地を購入。1973年にパールロード（鳥羽～磯部間）が完成し、同年4月に10階建ての第二新館、1978年第三新館、1991年に嬉春亭をオープンさせる。

インタビュー対象者である寺田順三郎氏は8代目、父、寺田光郎と母、美代子の間に生まれた5人兄弟の末子である。光郎の長男である直善が戸田家7代目、次男の建戸は伊勢本館“料あん”を任され、三男の順三郎自身は兄の元で修行した後、8代目に就任した。寺田家には直系の子供がいなかったため、そのつと養子を取って家系を繋いでいた。順三郎の父である光郎も、その兄である直三郎と共に寺田家に養子に入り。直三郎は伊勢本館を、光郎は鳥羽別館を取り仕切ることとなる。順三郎自身は、1978年頃に第三新館がオープンし多忙になったため家業に入ったとのことである。

家族経営でよくあるような肉親同士の争いについては、自分は兄の黒子役であるというような考

えていたので、特に争うようなことは無く、兄弟同士別々のセクションを任されていたことも、大きな争いに発展しなかった要因だと考えられる。また、光郎は子供達の経営についてほとんど口を出さなかったという。次期社長候補については、7代目社長の息子である善光（順三郎の甥）を考えているようである。

（ホテルかずさや）

ホテルかずさやの歴史は、明治24年（1891年）初代である工藤由郎が日本橋本石町（現、本町）で上総家旅館を買収し創業したことに始まる。1902年火災のため全焼するが、直ちに再建し営業を続ける。1923年には関東大地震により旅館が全焼する。1924年旅館の再建が完了し、営業を再開する。1937年、二代目社長に工藤誠一が就任する。1943年戦争激化のため一時休業。建物を三井鉱山の社員寮として貸し出す。1946年営業再開、1949年株式会社上総屋旅館に組織を変更し、工藤誠太郎が代表取締役役に就任。1979年上総屋旅館の旧施設解体および新築工事開始。1980年新館完成、ホテルかずさやとしてオープンする。1993年工藤哲夫が四代目社長に就任する。2018年旧施設の解体、新築工事の開始のため一旦営業を休止。2020年新ホテルの竣工。創業130周年。新ホテルかずさやとしてオープンした²¹⁾。

創業者の工藤由郎はもともと長野県上田市の出身で、生家は農業を営んでいたが、由郎は当時有力な輸出商品であった絹糸に目を付け、蚕の卵を植え付けた蚕紙を養蚕農家に販売して財を成した。その後上京し、当時27歳の若さで上総屋旅館を買収。上総屋自体は江戸時代から続く古い旅館だった。旅館経営を目指した理由として、当時の商人は商品を持って旅をしながら客を探していたので、その過程で旅館業に憧れを持つようになったのだらうと哲夫氏は話している。

三代目である誠太郎は、様々な役職を歴任。インタビュー対象者の現代表取締役の工藤哲夫氏は

四代目である。1989年から、かずさやの常務取締役として経営に携わるが、それ以前は13年間旅行代理店で勤務していたそうである。四代目代表に就任した当初は、ちょうどバブル崩壊の頃で長期不況時代だったが、比較的安定した一定の客足があったので、さほど影響を受けなかったようだ。リーマンショックのさいには不況の直撃を受けたが、従業員と力を合わせて乗り切ったとのことである。インタビューによれば、初代の頃に旅館建物は2回の火災被害に遭っており、その度に再建して営業を再開している。また、二代目のころには戦火は免れたものの戦争激化の為に営業を中止せざるを得なくなり三井鉱山に貸し出すことになるなど、かずさやの経営は波乱万丈であった。

（道後温泉ふなや）

道後温泉自体の開創は紀元前約1000年ごろと言われている。日本書紀にも記され、“日本三古泉”に挙げられる。596年（法興6年）に聖徳太子が訪れたという伝承もある。ふなやは1627年頃（寛永年間）創業したと伝えられている。ふなやは1956年に政府登録観光旅館（106号）として承認される。1963年鉄筋4階建ての新館を落成、1993年全面改装。現在の本館として営業している²²⁾。ふなやの敷地内には“詠風庭”という回遊式の日本庭園がある。儒学者であり水墨画家の大高坂天山が、“五清浄室”と名付けた亭を江戸時代後期に完成させたことが始まりで、1884年（明治17年）に割烹などが新築され、現在に近い姿になった。また、正岡子規や高浜虚子、夏目漱石などの文化人や皇室と縁の深い宿としても有名である²³⁾。

インタビュー対象の現代表取締役社長鮎田好久氏は、ホテルでの勤務などを経て2015年から現職。もともと社長を継ぐのは好久氏の兄であるはずだったが、家業を継ぐことを拒否したため、次男である好久氏に白羽の矢が立ったとのことである。ふなやは創業年が古く、当時の詳しい

21) インタビュー内容と、ホテルかずさや創業130年記念誌、2020年7月発行を参照した。

22) ふなや HP (<http://dogo-funaya.co.jp>)。

23) おにわさん HP (<http://oniwa.garden/dogo-onsen-funaya/>) を参照されたい。

記録などがほとんど残っていないため、好久氏が創業者から辿って何代目であるかは、本人にも正確なところは分からないようだ。インタビューによれば、現在のふなやの基礎を確立したのは、明治時代の当主である鮎田市蔵（曾祖父）であるとのことである。

（知内温泉旅館ユートピア和楽園）

知内町は北海道で最初に砂金を採取した伝承を持つ。北海道最古の歴史がある雷公神社所蔵の古文書「大野土佐日記」の中に、鎌倉時代の将軍の命により、元久2年、甲斐の国（山梨県）から来道した荒木大学という人物によって、砂金掘りが始まったという記述がある。宝治元年に掘り子の一人が湯煙を発見し、薬師堂が建立されたのを機に、知内温泉が開湯したという伝承はあるが、正確な開湯年は不明である。佐藤昌介（第16代目湯守）が知内温泉についてまとめた冊子の中で、「宝治元年の開湯説には疑問が残るが、史料的に明確な温泉の開創は今から755余年前（1247年ごろ）」と述べている。佐藤家が知内温泉の湯守となったのは第14代湯守となった佐藤弥惣右衛門であり、1894年に前湯守から知内温泉の権利を250円で買受け、孫の昌蔵（第15代）に与えたとのことである。佐藤昌介は昌蔵の三男であり、第17代湯守は昌彦、第18代湯守がインタビュー対象者である佐藤昌人氏である²⁴⁾。

佐藤昌人氏は、昌介から父昌彦への経営のバトンタッチが遅すぎたと感じており、経営の引き継ぎがうまくできていなかったと感じている。自分の代から次世代への事業承継については、同族経営を続けるよりも、「脱・同族経営」を考えているという内容が印象的であった。

（大沢温泉 山水閣）

大沢温泉は岩手県花巻市の西部に位置する“花巻温泉郷”の中の一つである。大正時代の法規制が始まる直前に、一攫千金をかけて大勢の山師たちが湯脈を掘ったので、花巻市内には全部で53箇所も源泉があり、一軒宿、湯治場、大型ホテルなど多様な宿が存在している。

江戸から明治の時代にかけては、伊勢参りな

ど、日本中で旅行がブームになったので、花巻温泉郷も湯治客で大変賑わった。長期滞在の客も多かった為、自炊して宿賃を浮かせる人が多く、その為に宿の炊事場を開放して宿泊客が自由に使えるようにした。大沢旅館では大勢の自炊客に対応して、旅館内に酒の行商を入れていた。通常の旅館では見られない光景だが、酒屋が各部屋をまわり、かなり大きな売り上げを得ていたようだ。江戸末期には、別館である菊水館が建てられる。昭和のころになると、それまでに建て増しを続けていたせいで、大沢温泉施設内はかなり複雑な造りになっていたという。一番古い建物は明治時代以前からあるそうだが、正確なところは不明だ。現在の本館である大型宿泊施設の山水閣は1986年改築。1998年再改築されている。

大沢温泉は戦時中に現在代表を務めているインタビュー対象者の高田貞一氏の祖父が買い取ったもので、祖父は温泉業の傍ら、他の事業もやっていたようだ。高田氏の父が後任に就くが、49歳の若さで亡くなってしまふ。その後、会長には母が就任したが、山水閣を建てた際に、長男である高田貞一氏に経営権を託したのだった。そのころ高田氏自身は土木関係の仕事に就いていたが、母親の要請でその仕事を辞して家業に入った。会社を経営するようになってから15～16年ほど経つが、特に大変だったことは東北大地震とコロナ禍であると答えている。リーマンショックも経験しており、事業を頑張っても頑張っても、その都度潰されてしまうという感覚がある。震災の時も大変だったが、あの時は日本全体が被災地を応援しようという気持ちが高く、また、苦しいときが2年間で終わってくれたことが救いだった。しかし今回のコロナはそうはいかない。先の見通しが立たない中で、苦しい状況が続いている、と苦しい状況を吐露された。事業承継については、現在具体的には見通しが立っていないとのことであった。

4.3. 地域創生、地域経済、まち作りへの関与

第2次安倍内閣は2014年9月の臨時国会開会

24) 知内温泉広報誌『知内温泉の歩み』、2002年10月、年表および家系図を参照した。

に際して、「地方創生国会」と位置づけ、新設した地方創生担当相に石破茂氏を任命し、人口減少、超高齢化、東京一極集中などの問題に対して若者が希望を持つことができる地方の創生へのスタートを切ると宣言した。地域創生が提唱される前には、地域活性化対策として多くの施策が行われてきた。稲葉（2016）によれば、1953年の離島振興法、1962年の全国総合開発計画、1972年の日本列島改造論、1979年の田園と至高そう、1987年の総合保養地域整備法、1998年の全国総合開発計画、2002年にはそれまでの公共事業を中心とした施策を改めるべく地域活性化事業が創設され、2005年には地方再生法が成立された。2014年には地方創生関連法案として、「まち・ひと・しごと創生本部」が創設され、2016年には地域再生法が施行された。内閣官房・内閣府総合サイト「地方創生²⁵⁾」には、地方創生に関連する法令や事例集が紹介され、現時点における地域活性化、地域創生に対する包括的な取組や事例について紹介されている。

これらの施策の実行の背景としては、東京一極集中の是正、地方経済の疲弊・衰退問題への対策を行うことで、超高齢化、人口減少が予想される未来における自律可能で持続可能な社会をつくろうとする試みがある。忽那・山田（2016）は、地域創生のためには、「各地域が独自性・優位性を持つ資源を有効に活用しながら、地域が抱える課題を解決し、顧客に対して経済的・社会的価値を付与するイノベーションの創出が必要」であり、「このイノベーションの創出の動力となるのが企業家精神（アントレプレナーシップ）」であると指摘する。

本論文では、地元密着型の同族経営旅館を研究対象としているが、旅館・ホテル業は、地域活性

化の役割を担う多くの機能を有していると考えられる。コロナ禍によりインバウンドの旅客は激減しているが、アトキンソン（2015, 2017）が提言する「短期移民」としてのインバウンド観光客を多く受け入れることにより経済活動を活性化させ、日本のGDPを大きく成長させる方法としての「観光立国」の考え方は中長期的にみれば数少ない経済成長の選択肢であると思われる。

観光庁による「地域観光イノベーションに係る調査事業（2013年）」報告書²⁶⁾は、既存の観光地が滞り交流型の観光客を誘致するためのモデル構築のための調査を行っているが、そのなかで、観光地域づくりにおけるイノベーションを、観光地が陳腐化しないために、観光地の環境・サービスを利用客の視点に合わせ、新しい技術や発想を取り入れ、より質の高いものに改善するという改善型のイノベーション、地域の既存の資源を掘り起こし、磨き上げることによって新しく訪問する価値や魅力を想像する価値創造型のイノベーションの重要性を指摘している。笠木（2019）は、地域資源の活用、6次産業化、イベント化、ビッグデータ活用、地域連携DMO（Destination Management/Marketing Organization）のような専従組織²⁷⁾の形成などを通じた地方創生を提言しているが、観光には経済的側面以外にも、地域の持つ様々な力を引き出す効果があり、観光振興が地方創生へとつながり、地域のあらゆる資源を活かした地域活性化への期待を述べている²⁸⁾。本節で紹介する7旅館の事例は、このような課題を解決するイノベーション創出の試みであると言える。

ここでは、調査対象となった7旅館の地域創生に関する事例を紹介する。

（事例）

（御花） 現18代目当主の千月香氏も、町として

25) 内閣府・内閣府総合サイト「地方創生」(<https://www.chisou.go.jp/sousei/index.html>)。

26) 観光庁HP (<https://www.mlit.go.jp/common/001002410.pdf>)。

27) 観光庁観光産業課「観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について」(<https://www1.mlit.go.jp:8088/common/001271444.pdf>) (p.7) では、観光地域作りを行う舵取り訳となるDMOの各地域での形成・確立が提唱され、「稼げる」観光地域作りが推進されている。2020年までに、世界水準DMOを全国100形成・観光地再生・活性化ファンド、規制緩和などを駆使し、民間の力を最大限活用した安定的・継続的な「観光まちづくり」の実現が目指されている。

28) さらに詳しくは、シンポジウム「観光立国と地域社会の創生に向けて」(https://www.47news.jp/special/minpaku_sympo)などを参照されたい。

(41) 地域との連携

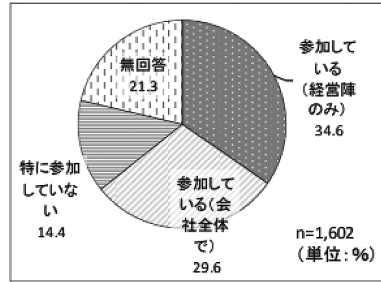
図表 2-56 では地元と連携した事業や活動への参加状況を、図表 2-57 では参加している場合の連携相手を、図表 2-58 では連携の具体的な内容を見ていく。

地域連携への参加状況では、「参加している（経営陣のみ）」と「参加している（会社全体で）」の併せて 64.2%の旅館・ホテルが地域と連携した事業に参加している。

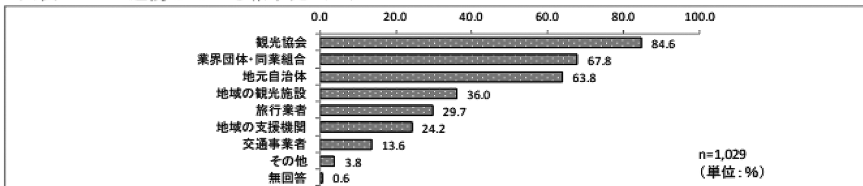
連携している相手先では、「観光協会」が最も多く 84.6%であり、次いで「業界団体・同業組合（67.8%）」「地元自治体（63.8%）」となっている。

また、具体的な取組内容は、「地元のイベント・祭りの企画、参加（80.9%）」「地元飲食店の紹介（58.9%）」「地元観光施設、事業者の紹介（57.2%）」「地元食材の利用（56.7%）」となっている。

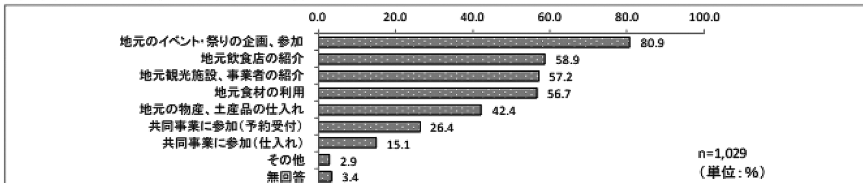
図表 2-56 地元と連携した事業や活動への参加状況 (SA)



図表 2-57 連携している相手先 (MA)



図表 2-58 具体的な取組の内容 (MA)



図表 2 中小企業基盤整備機構 (2017) によるアンケート調査結果 (同報告書、p.36)

の柳川を盛り上げ、御花を支えている。町の魅力、御花の魅力を積極的に発信するために、独立系の旅館としては珍しく専従のマーケティング専門家とデザイナーを雇用している。社長の考えていることを従業員にビジュアル化してもらえる役割も担っているという。マーケティング人材により、SNS を積極的に活用して集客につなげている。マーケティング担当者は、文化財をマネタイズする試みを熱心に行いたいとインタビュー時に熱く語っておられたのが印象的であった。さらに、デザイナー人材により、旅館の基調・デザイン・トーンをそろえ、名刺、案内などなイベントの制作物、キャンペーンなどのデザインを統一し御花のブランド構築に大きく役立っているとのことである。

(山のホテル) 山のホテルも御花と同様 SNS を通じたマーケティング活動に熱心である。地域振興に関係する動きとしては、地元で活躍している、シンガーソングライターでありデザイナーの d-ize (ダイズ) とタッグを組んで、いろいろな商品開発や館内イメージのブラッシュアップを図っている。さらに、例えば、旅館内に設置されたグランドピアノにライブペインティングする企画や、d-ize がデザインした T シャツやバッグの販売などである。他にも地元で活躍するアーティストとタッグを組んでグッズの考案、飲食店と協力して弁当などの催事販売など、地元全体が潤うような取り組みを心がけている。マーケティングの節でも詳しく紹介するが、「幻想旅館」というコンセプトを旅館外にも広げ、地元の津軽鉄道の客

車を借り切った企画を実施した²⁹⁾。

(戸田家) 戸田家のある鳥羽市は観光産業で成り立っている町であり、近くの鳥羽水族館、ミキモト真珠との2本柱で観光地としての人気を博していた。戸田家の当主は交通が観光の要であるという認識のもと、鳥羽市長(当時)と共に、近鉄の駅誘致と、同時に海水浴場を埋め立て、自然保護と沿線開発を目的とした鳥羽市と志摩市を結ぶパールロード(三重県道128号鳥羽阿児線)を開通させることに尽力した。また、伊勢神宮とも近く団体客の受け入れにも熱心である。交通の便が良いという点は訪れる観光客だけでなく、勤務するパートを含む従業員にも好評である。

(ホテルかずさや) 日本橋という好立地にあるホテルかずさや(1980年に旅館からホテルに転換)の当主(現当主 工藤哲夫氏は4代目)は先代から地元振興に力を入れ、3代目工藤誠太郎は、日本橋組合長、東京都旅館環境衛生同業組合理事長、全国旅館組合連合会副会長などの役職を歴任した。現当主の工藤哲夫氏は歴史好きで、かずさやのルーツである江戸時代の日本橋の風習や文化について詳しく調べ、ホテルのブランディングや地域活性化に役立てている。

1999年に336年の歴史を誇った東急日本橋店が閉店(跡地に現在はコレド日本橋が誕生)になり、日本橋を支えていた商業施設の一つが無くなったことがきっかけで、街が意気消沈していた際に、哲夫氏は「日本橋地域ルネッサンス100年計画委員会」(1999年発足)という街づくり組織を立ち上げ、地域再生の為に活動を推進しており、シンポジウムの開催や、街の清掃活動、子供たちに向けて地域の活動を紹介するイベントなどを行っている。日本橋の上を走る首都高速の地下化計画³⁰⁾もあわせて、20年後には古き良き日本橋の風景を取り戻すという活動にも力を入れている。

また、ホテル内に併設されたレストランに「時

の鐘」という名前をつけており、これは江戸時代に存在した「鐘つき新道」という通りの名前に由来している。江戸時代にはまだ時計が無く、時刻を知らせる鐘楼が設置されていたのでその名称になったのだが、現代でも意味が通じるようにホテルの前の通りを「時の鐘通り」と名称を改めるため尽力した。哲夫氏は、多くの歴史上のエピソードを掘り起こすことで、地元日本橋エリアの振興活動に貢献している。

(道後温泉ふなや) 道後温泉の開創は紀元前1,000年頃とも言われており、日本最古とも言われ、日本三古泉に挙げられる。1627年に創業したふなやは、「詠風庭」と名付けられた回遊式の日本庭園、正岡子規や高浜虚子、夏目漱石などの文化人や皇室と縁の深い宿としても有名である。1894年に完成した国の重要文化財にも指定された道後温泉本館に隣接している。現在の道後温泉本館は、初代道後湯之町町長である伊佐庭如矢が改築したものであるが、現在、松山市が主体となり改修・保存工事が行われている。伊佐庭は就任後、松山城の公園化や道後鉄道の開設、道後公園の整備などを手がけた人物で、鮎田市蔵氏(現当主の鮎田好久氏の曾祖父)が呼び寄せた人材であったとのことである。当時、道後温泉本館の改築は資金面などの都合で反対意見もあったが、この二人が尽力して完成させた。

道後温泉本館の改修も国や松山市が資金負担しているが、近隣の企業なども多く参加して進めている。道後温泉を中心に行政も大きく関与しながら観光地を作り上げていくスタイルである。2015年から始まった道後温泉活性化計画³¹⁾の一環として道後温泉本館の保存修理工事は2019年の着工から2024年頃の完成を予定している。そのほか、交通動線の整備や周辺民間施設のファサード整備、すでにある温泉施設の改修など、整備内容は多岐にわたる。この整備計画の目的は、温泉施設を中心に近隣の区画が連動するように調整し、町

29) 山のホテル HP (<https://dake-yamanohotel.com/2022/05/19/1821/>)。

30) 日本橋地域ルネッサンス100年計画委員会 HP (<http://www.nihonbashi-rennaissance.com>)。

31) 詳しくは松山市 HP 「道後温泉活性化計画(2015年)」(<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/machizukuri/dogokasseika/dogokasseika.files/kasseikakeikaku-honpen.pdf>)を参照されたい。道後温泉の歴史についてもこの文書に詳述されている。

全体を観光資源にすることであり、特に道路整備と景観整備に力を入れている。歩行者と車の動線を分け、人の流れがスムーズになるようにし、歩道の拡充、歩行者天国の新設などにより、観光客が商店の前などで立ち止まりやすくなり、販売促進に繋げようとするものだ。また、景観整備を徹底することにより、地区特有の歴史資源を温存しつつ、より刷新した街づくりを実現しようとしている。遠方からの観光客を呼び込みやすくするために、公共交通網との連携を強化した都市型温泉郷をまち作りの中心的テーマにしている。

(知内温泉旅館ユートピア和楽園) 16代湯守の佐藤昌介氏が知内温泉についてまとめた小冊子によれば、知内温泉の開創は1247年であり、その長男昌彦氏が現在17代目の湯守である。資料によると、知内温泉には5つの源泉があり、いずれも敷地内から自然噴出(自噴)しており、65℃と高温であり、長年の歴史により、温泉裏手には湯華(ゆばな)が石化して巨大なドームが形成され、浴槽や浴室の床にも湯華が石化し幾重もの段を成して独特の光景となっている。泉質の良さから遠方から訪れる温泉好きの客が絶えないという。

近隣の土地でのテントサウナ、敷地内に流れる溪流を利用した川床、屋外に「野湯」を計画するなどの魅力的なプランを展開している。訪問客に、大自然の中でサウナに入り、熱くなった身体を冷たい清流に浸す。川の浅瀬にダイニングテーブルを設置し、足元にせせらぎを感じながら、美味しいお酒と食事を楽しんでもらう。さらに、昌介氏は、先の代を見越して宿泊客に栗拾いを楽しんでもらうために250本もの栗の木を植え、1991年から湯の里の地元民に呼びかけ「湯の里ホテルの会」を結成した。18代湯守(予定)の昌彦氏の息子の昌人氏もまた、家業を盛り上げるためには地域創生に関わっていくことが重要だと考えている。地元の同級生と協同して、道外の観光客を呼び込む為に、観光船の運営を行い、断崖絶壁と青い海が続く「道南の秘境」を遊覧することがで

きる³²⁾。

(大沢温泉 山水閣) 大沢温泉がある岩手県花巻市は、宮沢賢治の出身地で、作品中に登場する理想郷イーハトーブのモデルになった地でもある。他にも「海街ダイアリー」など数多くの映像作品のロケ地として利用されるなど、自然豊かで風光明媚な土地である。大沢温泉は市内に流れる豊沢川沿いに、メインの宿泊棟である山水閣、自炊部を備えた湯治屋、現在はギャラリーとして開館している菊水館の3つの施設を構えており、それぞれ趣の異なった施設となっている。

大沢温泉を含む、花巻温泉郷は全国でも類を見ないほど、個性豊かでバリエーションに富んだ温泉と旅館の数々が楽しめる土地ではあるが、温泉同士が離れているため、道後や有馬のような「湯めぐり」という客の動線作りが困難であり、大沢温泉が行ったアンケート調査では、温泉以外の観光の予定がある宿泊客は、4割程度しかいなかった。温泉郷の中での人の移動が少ないために、周辺の観光スポットや店舗などの盛り上がりにかける。地域で協働していることは少ないが、周辺住民やスキー場のスタッフと協力して「スカイランタン」のイベント³³⁾を開催している。冬の夜空にランタンの光が優しく浮かび、幻想的で心が温まる風景をつくりだすことが狙いだ。岩手の冬の寒さは厳しく、冬に客足が減ってしまうために始めたイベントで、徐々に認知され集客力となってきたが、コロナ禍で2020年、2021年連続休止となってしまうている。

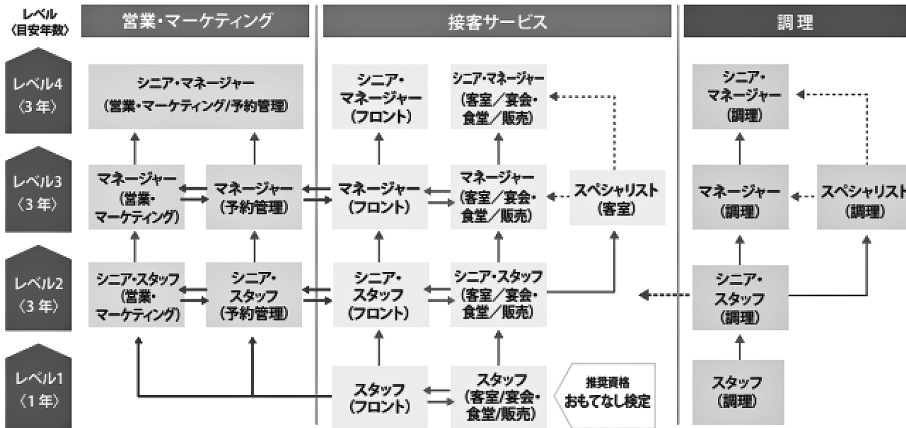
4.4. 組織・人材活性化策

前述したように、宿泊業の特性として、長時間営業があり、パート従業員への依存度も高く、低賃金・長時間労働による離職率も高く、慢性的な人手不足が深刻な課題である。テイラー(2019)によれば、宿泊業における人材不足は深刻で、慢性的なものである。村山(2019)は、高級ホテルチェーンのザ・リッツカールトンにおけるホスピタリティの実行とその品質の維持について、経営

32) 矢越クルーズ HP (<https://www.854.jp>)。

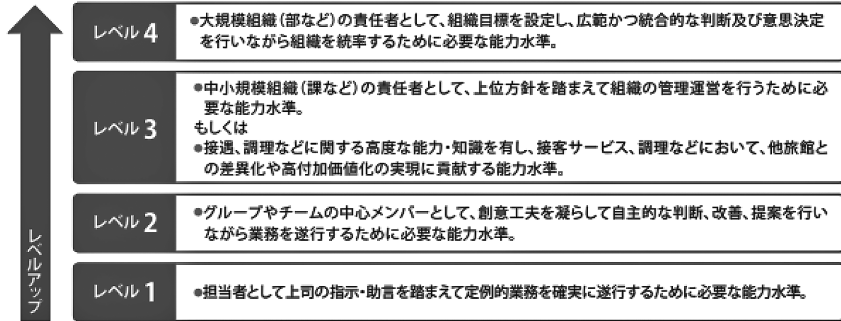
33) 花巻の旅 HP (https://www.kanko-hanamaki.ne.jp/special/sky_lantern/index.html)。

■キャリアマップ



注：目安年数とは、そのレベルにおける期待スキルの習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

■レベル区分の目安



図表3 旅館業のキャリアマップ
(厚生労働省 HP「旅館業の人材育成のために (p.5)」より転載)

的な観点での分析と事例紹介を行っている。ホスピタリティの考え方においては、サービスが客と従業員との上下関係に基づくものではなく、「主客同一」の精神を持って相互満足しうる対等で共創的相関関係でなければならぬと指摘する。さらに、リッツ・カールトンにおいて従業員が常に所持するクレドカードにモットーとして記載される「紳士淑女をおもてなしする私たちも紳士淑女です」と客と従業員との関係について、客と従業員との対等な関係が重視されていることを指摘する。

厚生労働省が発行している「旅館業の人材育成のために」という小冊子³⁴⁾があるが、これは厚生労働省が採用する公的な「職業能力評価基準」を

核とした旅館業における人材育成のシステム作りについて紹介するマニュアルであり、採用・実施した企業の事例を掲載している。キャリアマップを利用し、従業員のキャリアの方向性を明らかにし、職業能力評価シートを用いて従業員の能力開発に役立てるといえるものである。

さらに、旅館業の従業員がスキルアップのために取得を目指すことができる「接客サービス」「調理」「営業・マーケティング」職種に関する資格や検定について、主なものとして、日本の宿おもてなし検定、ホテル産業・職業能力認定試験、レストランサービス技能検定、調理師、和食検定、唎酒師、ソムリエ呼称資格認定試験、ご当地

34) 厚生労働省「旅館業の人材育成のために」

(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000093820.pdf>)。

検定、販売士検定、ビジネス・キャリア検定（営業・マーケティング）、実用英語技能検定、TOEICなどを挙げている。

次に、訪問調査を行った旅館での事例を概説する。

（事例）

（御花） 独立系の旅館にしては珍しく、マーケティング担当、デザイナー担当の専従の従業員を雇用している。これら2名の従業員は福岡にある人材マッチングを専門とするコンサルティングに依頼して紹介を受けた。経営の近代化の一環として行っている。

（戸田家） 従業員の間の風通しを良くする効果を狙って社内報を作成し、社員の顔写真や働いている様子を掲載し、新しい雇用を意識した親しみやすい内容として作成している。旅行会社などにも配布し、宣伝ツールとしても利用している。国内での人材不足問題に対する解決策として、外国人の雇用にも積極的で2003年から、中国余姚技術学院（Yu Yao Technical College、技術訓練学校）から技能実習生を毎年15人受け入れている。勉強熱心な実習生達に一般社員も感化され、従業員全体の意識向上につながっている。育児中の従業員への対応として、早い段階で館内託児施設を設けた。公的なサービスが充実してくるようになったが、休憩時間にも子供の顔が見れるようにと、館内施設は残したままである。

（知内温泉） 知内町は人口も少なく、温泉しかない町であるとも言える。従業員については地元のパートに頼っている状態で、料理長からも、「ここで働くということは、ここで暮らしていくということ。この町で暮らしていけると思わせられるような魅力が無ければ、人材も集まらない」というような指摘を受けている。

4.5. ユニークな取り組み・ブランド戦略

美吉（2017）は、前述したサラスバシーの「エフェクチュエーション理論」について、市場環境分析に基づく予測を重視する伝統的な意思決定理

論（因果推論：Causal reasoning, Kotler 1991 など）と対照的なアプローチであり、「既に持っている手段から行動を開始し、当初予期しなかった新たなパートナーシップの構築や環境の創発を積極的に志向する行動をうながすアプローチ」であり、このアプローチが「潜在的な市場機会に対処するプロセスで特に有効であるため、ベンチャー起業家のみならず、競争戦略論においても幅広く応用可能」であるとしている。さらに、栗木（2021）は、「価値創造の局面においてエフェクチュエーションは、コーゼーションにもとづく戦略論の限界を乗り越えるための行動原理をとらえている」とし、「個人起業家や既存企業が新たな事業を立ち上げ、成長へと導くには、それだけでは十分ではなく、価値保持の局面におけるコーゼーションによる競争対応の補完が必要となる」と指摘している。

また、玄場（2018）は、経営者の能力に着目してファミリービジネスの優位性を説明しようとする。戦略論の分野における先駆者のPorter（1985）のポジショニング・アプローチに対して、資源ベース理論を戦略論で理論的に発展させたBarney（1991）や続く研究によって、企業の内的能力（資源・知識・ケイパビリティ）の維持と発展に着目した研究が進んだ。このうち、ケイパビリティ、特にダイナミック・ケイパビリティ³⁵⁾とよばれる経営者の能力は、「機会と脅威の感知・具体化、機会の補足、企業の無形・有形資産の強化・結合・保護に加え、必要な場合に行われる再配置を通じた競争力の維持（玄場, 2018, p.34）」と定義される。玄場（2018）では、ファミリービジネスの経営者の能力の具体的な特定するために、「新たな市場のカテゴリー」を創出した企業の分析を行い、さらに、Porter and Kramer（2011）に基づくCSV（Creating Shared Value）「共有価値創造」とよばれる「事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる社会価値と企業価値を両立させようとする経営のフレームワーク（Porter & Kramer, 2011, p.94）」を用いた事例研究、ファミリービジネスによる「ブランド

35) 資源ベース理論とダイナミック・ケイパビリティ理論の関係については寺前（2014）を参照されたい。

戦略」の事例研究も行っている。

訪問調査を行った旅館での事例を概説する。

(事例)

(御花) 前述したように、マーケティング、デザイナーの専属の担当者を雇用するなど、旅館および地域のブランド化に力をいれている。SNS やホームページを通じた情報発信にも積極的である³⁶⁾。

(山のホテル) 前述したように、オリジナル商品の開発、テーマを決めての宿泊企画などに熱心で、旅館のブランド化に力をいれている。SNS やホームページを通じた情報発信にも積極的である³⁷⁾。

(戸田家) SNS やホームページを通じた情報発信にも積極的である³⁸⁾。

5 ま と め

前節では、旅館業の総合的調査を行う上で注目した5項目として、①財務・資金調達問題、②事業承継問題 (M&A も含む) や永続性、③地域創生、地域経済、まち作りへの関与、④組織・人材活性化策、⑤ユニークな取り組み・ブランド強化策について訪問調査を行った7旅館の事例について紹介した。訪問調査を通じて、自らの強み・弱みを認識し、予算・人員などの制約があるなかで熱い思いをもって長年存続する旅館を守っていかうとする経営者の起業家の行動が印象的であった。サラスバシー (2015) による優れた起業家の行動を説明するエフェクチュエーション理論の5原則と関連づけるのであれば、調査対象とした同族経営旅館の経営者はまさに、「自分が誰であるのか (who they are)」、「何を知っているのか (what they know)」、「誰を知っているのか (whom they know)」を知り、迅速に行動を起こし、他者との相互作用を行っているようであった。また、経営者は、自分ができることによってフォーカスして実行し、何をすべきかについては、思い悩んで立ち止まることはしていなかった。訪問調査、文献調査を通じて調査対象とした旅館経営者

の方々の打ち出す政策は、Sarasvathy (2008, 2022) による優れた起業家が従う5原則の意思決定基準の実践過程と感じられた。これら調査過程において特に印象的であった意思決定、施策について概説し、同族経営旅館の現状と課題について考察し、将来への課題を挙げることで本論文のまとめとしたい。

「手中の鳥」の原則 (Birds in hand) は手持ちの資源を認識し利用することであるが、御花では柳川藩主400年の由緒ある歴史と伝統と建物・庭園を最大限に活用するためにそのブランディングの統一、マーケティング戦略が印象的であった。城の外堀を活かした川下り (お堀巡り) や船上での朝食提供、藩主の屋敷であった建物で楽しむ能公演、国指定名勝の庭園「松濤園」を見下ろす客室プランなどを提供されていた。山のホテルはマタギであった6代目当主が開発した名物釜飯「マタギ飯」を活かしたクラウドファンディングや地元の手でとれるジビエ料理、民芸調の建物を活かし潜在的な顧客のニーズをすくいあげた「幻想旅館」などの取り組みが印象的であった。道後温泉ふなやでは日本三大名湯であること、国の重要文化財にも指定されている道後温泉本館を活かし、地域として活性化計画に熱心に取り組む姿が印象的であった。知内温泉旅館ユートピア和楽園では、先祖から受け継いだ旅館を地域住民の憩いの場であったという18代湯守 (予定) 昌人氏が打ち出す地元とのコラボレーションで地域を盛り上げつつ旅館の経営を近代的なスタイルに変革しようとする試みが印象的であった。

「許容可能な損失」の原則 (Affordable loss) は、どこまで損失を許容できるかに事前にコミットすることであるが、装置産業である宿泊業においてはどうしても設備投資に費用がかかり、この原則については調査対象とした旅館において確固たる事例を見出すことはできなかったが、費用とリスクが少ない新しい企画を次々と打ち出している山のホテルの取り組みが印象的であった。比較的大型旅館である戸田家やふなやについては、

36) 御花 FB (<https://www.facebook.com/yanagawa.ohana>)。

37) 嶽温泉山のホテル FB (<https://www.facebook.com/matagimeshi/>)。

38) 戸田家 FB (<https://www.facebook.com/TodayaJapan>)。

金融機関との綿密な連携により、大型投資の際のコスト・ベネフィットについて同族間や金融機関と連携して検討する姿勢が印象的であった。かずさやについては、東京オリンピック開催を見越して巨額の投資を行い新築したホテル棟、大沢温泉についてもコロナ禍における感染対策などで多くの新規投資を行っているが、これらの投資がコロナ禍が収まった後、どのような形で回収されるか、今後の経営努力が注目される。

「クレイジーキルト」の原則 (Crazy-Quilt) は、地域との関係性やつながりを考えて行動することであるが、こちらについてはほとんどの旅館が、地域創生の取り組みに深く関わっている印象を受けた。SNS の活用により、様々な施策を可視化し、旅館の魅力を高めていく試みが印象的であった。御花は地元の名家として柳川市へ知名度向上に努め、NHK 大河ドラマの誘致を図るなどの取り組み、山のホテルの地元のアーティストとのコラボレーションによるグッズ販売、ライブイベント企画、戸田家の近隣の鳥羽水族館、ミキモト真珠との連携、かずさやの日本橋をブランド化するという力強い信念、道後温泉ふなやの行政も深く関与しながら個別の旅館が突出するのではなく、町全体で共創作業を行い道後温泉地域を活性化していこうとする試み、知内温泉旅館ユートピア和楽園の近隣の観光業者、地元民に楽しんでもらうための栗林づくり、大沢温泉のスキー場を利用した「スカイランタン」を用いた集客イベントなどが印象的であった。

「レモネード」の原則 (Lemonade) は、不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梃子として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくことを示している。これについてはコロナ禍における甚大な影響を調査対象旅館が受けていたが、その逆境のなかでも情報収集に努め、公的機関や金融機関の様々な助成の制度などを利用して生き残りを図っていることが印象的であった。特に大沢温泉の経営者のコロナ禍への危機意識についての表明はインタビューを通じて大変印象に残った。

「飛行機の中のパイロット」の原則 (Pilot-in-the-plane) は、不確実な世界において、臨機応変

に組織や人間に働きかけることで現在をコントロールし未来への舵取りを行うことで、事業機会創造の主たる原動力とすることを示している。調査対象とした全ての旅館はそれぞれ個性的なパイロット (経営者) が搭乗し、巧みに飛行機 (旅館) を操っている様が印象的であった。同族経営の形態を維持し続けることに大きな意義を見いだす旅館があった一方、同族経営から企業経営への脱却を検討していると明言する旅館もあるなど、未来への舵取りの形は様々であった。

2022年9月現在、コロナ禍の影響もまだまだ長引くなかで、政府の観光支援政策もようやく再開されつつあり、旅館業においても今後の経営環境に希望の光がみえているのではないだろうか。ただ、漫然と不幸として災難を受け止めるのではなく、調査対象とした同族経営旅館の経営者は、目的を立てて何をすべきかと考えるコーゼーションの考えによらず、不確定・不確実な未来を自らが有する「手段」を用いて結果を出し続けるエフェクチュエーションの手段によって経営の舵取りを続けているように思えた。調査対象とした同族経営旅館の訪問調査へのご協力に深謝し、その起業家精神や経営意思決定過程についてのさらなる分析を続けていきたいという意味表明をすることで、本論文のまとめとしたい。

参考文献

(日本語文献)

- 浅羽茂・山野井順一 (2022) 『ファミリー企業の戦略原理 継続と革新の連鎖』日本経済新聞出版。
- デービッド・アトキンソン (2015) 『新・観光立国論』東洋経済新報社。
- デービッド・アトキンソン (2017) 『世界一訪れたい日本の作り方』東洋経済新報社。
- 井門隆夫 (2017) 「旅館業の現状と課題－事業承継のあり方に関する考察－」『地域政策研究 (高崎経済大学地域政策学会)』20(2) : 61-80。
- 伊藤清彦 (2021) 『千年企業の経営－経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較』白桃書房。
- 稲葉光彦 (2016) 「地方創生の背景と地域活性化について」『常葉大学保育学部紀要』3: 1-12。
- 入山章栄・山野井順一 (2014) 「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』48(1) : 25-37。
- 奥村昭博 (2015) 「ファミリービジネスの理論 昨日、

- 今日、そしてこれから」『一橋ビジネスレビュー』8月、6-19。
- 笠木秀樹 (2019) 「地域資源と観光 観光振興による地方創生」『兵庫教育大学地理学研究室研究報告』24: 53-66。
- 金田石城 (2002) 『おかみはん 旅館戸田家物語』現代書林。
- 忽那憲治 (2019) 『アトツギよ！ ベンチャー型事業承継でカベを突き破れ！』中央経済社。
- 忽那憲治・山田幸三 (2016) 『企業家精神で地域の活性化に挑む～地域創生イノベーション』中央経済社。
- 栗木契 (2021) 「エフェクチュエーションと競争戦略の補完性」『国民経済雑誌 (神戸大学)』223(2): 37-47。
- 玄場公規 (2018) 『ファミリービジネスのイノベーション』白桃書房。
- 児島幸治 (2020) 「ファミリービジネスとユニバーサルツーリズム-日本旅館(「なにわ一水」(島根県))をケーススタディとして」『日本観光経営学会第1回年次大会学術論文集』1月: 64-70。
- 児島幸治 (2021) 「ファミリービジネス研究への会計学的アプローチ」『商学論究 (関西学院大学商学部)』68(4): 67-82。
- 後藤俊夫監修 (2017) 『長寿企業のリスクマネジメント』第一法規。
- サラスバシー・サラス著・加護野忠男監訳 (2015) 『エフェクチュエーション』碩学舎。
- 階戸照雄 (2014) 『ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究-パラレル・プランニング理論を中心として-』日本大学博士学位論文 (2014年7月)。(https://repository.nihon-u.ac.jp/xmlui/bitstream/handle/11263/260/Shinato-Teru-3.pdf?sequence=5&isAllowed=y) よりダウンロード可能 (2022年9月時点)。
- 階戸照雄・加藤孝治編 (2020) 『ファミリーガバナンススムーズな事業承継を実現するために』中央経済社。
- 立花和雄 (2006) 『柳川の殿さんとよばれて 旧柳河藩第十六代当主 立花和雄私史』梓書院。
- 中小企業基盤整備機構 (2017) 『中小旅館業の経営実態調査 (2017年3月)』(https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/h28_ryokan_full.pdf) 2022年8月時点。
- テイラー雅子 (2019) 「宿泊業界における成長戦略としての人材育成 ホテル業の現状と課題」『日本労働研究雑誌』708: 47-59。
- 寺前俊孝 (2014) 「資源ベース理論からダイナミック・ケイパビリティ理論へ」『名城論叢』14(4): 13-28。
- 東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム (2019) 『増補版 おもてなしの経営学 理論編』創成社。
- 日経 MOOK (2020) 『長寿企業 逆境に勝つ強さの秘訣』日本経済新聞出版。
- ファミリービジネス学会編 (2016) 『日本のファミリービジネス その持続性を探る』中央経済社。
- ファミリービジネス白書企画編集委員会編 (2021) 『ファミリービジネス白書 未曾有の環境変化と危機突破力 2022年版』白桃書房。
- 松岡孝介 (2019) 「第7章 ホテル業の経営分析-基本理論と帝国ホテルの事例」『増補版 おもてなしの経営学 理論編』191-218。
- 松村尚彦 (2019) 「第5章 旅館の事業再生と再生ファイナンス-家業から企業への転換」『増補版 おもてなしの経営学 理論編』127-157。
- 見吉英彦 (2017) 「競争戦略の策定におけるエフェクチュエーションの可能性に関する考察」『組織学会大会論文集』6(1): 81-86。
- 村山貴俊 (2019) 「第2章 おもてなし経営の考え方」『増補版 おもてなしの経営学 理論編』28-70。
- 明治大学ビジネススクール編 (2019) 『ファミリービジネス MBA 講座』同文館出版。
- 矢部謙介・小川光生 (2015) 『成功しているファミリービジネスは何をどう変えているのか?』同文館出版。
- 山田幸三編著 (2020) 『ファミリーアントレプレナーシップ 地域創生の持続的な牽引力』中央経済社。
- 横澤利昌編著 (2012) 『老舗企業の研究 (改訂新版)』生産性出版。
- (英語文献)
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- Kotler, P. 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Family Firm Institute. 2013. *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*, Wiley.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press (土岐坤他訳. 1995. 『競争の戦略』ダイヤモンド社.)
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89(1-2): 62-77.
- Randerson, K., Bettinelli, C., Dossena, G., and Fayolle, A. ed. 2016. *Family Entrepreneurship-Rethinking the Research Agenda*. Routledge NY.
- Saito, T. 2008. Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and Inter-*

- national Economies* 22(4) : 620-646.
- Salvato, C. and Aldrich, H. E. 2012. 'That's Interesting!' in Family Business Research. *Family Business Review* 25 (2) : 125-135.
- Sarasvathy, S. D. 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D. 2022. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise 2nd ed.* Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S., Ali, I., Block, J., and Lutz, E. 2016. Partitioning Socioemotional Wealth to Stitch Together the Effectual Family Enterprise, 14-46 in Randerson et al. ed. 2016.
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass. CA.