

「郷土力」をコンセプトに 土地の力が包み込む宿泊施設で 阿寒、北海道の経済活性化に貢献していく

道東と道央エリアに大小10軒(計776室)の宿泊施設を展開する鶴雅グループ。阿寒、網走、支笏湖、ニセコ積丹などいずれも国立・国定公園内にたたずみ、それぞれの環境が生み出す「地の物語」を宿泊施設になぞらえ「作品」として手掛けている。同グループ、大西雅之代表にその思い、今後の展望について聞いた。

聞き手・本誌 村上実 構成・本誌 森下智美 撮影 林正



鶴雅グループ
代表
大西雅之氏

Profile

大西雅之 (Masayuki Onishi)

1955年生まれ、北海道釧路市出身。79年3月東京大学経済学部経済学科卒業。4月三井信託銀行入行。81年(株)阿寒グランドホテル入社。88年11月 同社代表取締役社長。99年10月(株)ホテル山浦代表取締役社長。2002年12月(株)サロマ湖鶴雅リゾート代表取締役社長。07年5月(株)鶴雅リゾート代表取締役社長。09年3月鶴雅観光開発(株)代表取締役社長。また社団法人 北海道観光振興機構副会長ほか、一般社団法人日本旅館協会理事(総合政策委員長)、NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構理事長、アイヌ政策推進会議委員などを兼任。

「阿寒を出たくなかった」 愛するこの地の活性に挑む

□鶴雅グループと言えば、今や北海道の東および中央エリア一帯で宿泊業の再生を展開されています。このエリアへのこだわりとは。

祖父が釧路で商人宿を開き、父の代で阿寒湖温泉に観光旅館を創業しました。その家業を継いで社長になったのが1989年、33歳のときです。2012年6月には、本社でもある「あかん遊久の里 鶴雅」(現鶴雅館)と隣接のホテル(現飛翔館)を連結改装し、あかん湖鶴雅リゾートスパ「鶴雅ウイングス」としてリニューアルオープンしました。2200㎡超という広大な広さの3カ所の温泉スパゾーンや、アイヌ民族文化の「ギャラリーゾーン」など個性ある施設作りを目指してきました。阿寒を皮切りに、道内各地の宿泊施設の再生をさせていただいておりますが、私にとって宿づくりとは「自分たちの一生を賭けた作品作り」と思っています。だからこそ、一軒一軒にストーリーを与え、それぞれの地域の郷土力が生きる施設づくりをしています。

知床が世界遺産に認定されたときに周辺の観光地にも大きな波及効果がありました。いつかは、阿寒湖温泉もこのエリアに貢献したいと願い、「マリモの阿寒湖を世界自然遺産へ」と運動を続けています。各観光地が連携し、そして競い、ブランド力を高めてこそ、世界中からお客さまを呼べる国際的な観光エリアになれると思っています。私は阿寒観光協会まちづくり推進機構の理事長を務めておりますが、将来への夢と今を生き

なければいけない現実をにらみながら、やりがいのあるライフワークと思い、多くの仲間たちと共に阿寒の町の活性化に努めています。

道内各地に進出後もやはり阿寒へのこだわりはひとしおで「最後は道東・阿寒に骨を埋めたい」と思っております。この故郷を愛していますし、この町に育てられたことを心から感謝しております。私どもは阿寒に4軒ホテルを経営していますが、実は宿づくりよりも町づくりの意義を強く感じています。地域に根ざした活動を行うことが結果、事業の展開につながっているのだと思います。

故郷、阿寒にもっと注力していきたいところですが、2000年の航空規制緩和にともない、ますますお客さまの集中する札幌圏への展開がグループの安定にとっても不可欠と決断しました。2008年に新千歳空港に程近い「支笏湖 水の調」、2010年に年間160万人が訪れる定山溪に「定山溪 森の調」をオープンすることになりました。

□所有施設は10軒とのことですが、施設運営についてはどのように采配を振っているのでしょうか。

運営に関しては、現場支配人に大きく権限移譲し、千葉旅館や山田旅館を作ってほしいと公言しています。さまざまな形でご縁をいただき譲っていただいた物件を再生していますが、経営継続が困難になった原因は当然内在しています。ある人の言葉を借りれば、それはマイナスからのスタートとも言えます。再生にあたり私どもは、その建物・立地に合わせて、

地域の「郷土力」をきちんと盛り込むことを重視し、その地での存在価値を高めていくことをモットーとしています。例えば、阿寒の地に京都風の数寄屋づくりは不釣り合いであり、ストーリーが複雑になってしまうという認識です。阿寒の地には地域に根ざしたアイヌ文化をしっかりと取り入れること。食事は地産地消、そしてスタッフには、この土地の歴史、文化を理解した上で、心からのサービスをすることを説いています。ストーリーがしっかりしていなければ、感動を生む仕事はできない。私どもはそう考えております。

いま1年に1軒のペースで再生に取り組んでいますので、施設のメインコンセプターである岡部泉氏を中心としたチームが出来上がっています。再生施設は半面メリットもあり、原型の違いと郷土力の違いから一つとして同じものがないのが弊社の特徴です。来年度は、二つ目のペット同伴のロッジスタイルホテルを支笏湖にオープンする計画です。

グループ全体が世代交代の時期を迎えており、ご縁次第ですが、最後に一つくらい集大成となる「作品」を手掛け、あとは後世に託したいとも考えております。企業として細胞分裂をうまく展開していくのが理想です。これまでのDNAを元に、それぞれの環境に準じた進化を遂げられればと思っております。

□7月10日、ニセコに「ニセコ昆布温泉 鶴雅別荘 空の抄(もくのしょう)」がオープンしました。ニセコ～苫小牧エリアは、今後外資系ブランドのホテル計画もありますが、こういっ

TOP INTERVIEW

た施設との差別化など、施策をお話してください。

「空の抄」は、スキーなどのアクティビティで脚光を浴びる国際リゾートエリアに、歴史ある名湯ニセコ温泉郷の魅力をさらに付加したいという思いで展開しました。グループとしては、札幌を中心としたトライアングルが出来上がり、ネットワーク化が図れます。この地は田園酪農地帯でもあり、太平洋内浦湾、日本海、岩内漁港へのアクセスもよい食材の宝庫でもありますので、旬の素材をふんだんに用いたお料理を提供していきます。客室は50~97㎡、計25部屋構えています。初年度目標平均稼働率は80%、ADRは3万9500円とみています。

営業戦略としては、外来のランチ、ディナー対策として、道央3館によるランチポイントカードの発行や、ゲレンデ間の送迎バスを運行しコンドミニアムなど、ニセコ地区滞在の外国人客の利用促進を行なうこと。また、宿泊対策としては、道央3館の連泊プランの発信をはじめ、冬期間は、現在運行している札幌~森の譚間の無料送迎バスを、ニセコ空の抄までつなぎ、札幌圏の誘客強化を図りたいと考えています。

スタッフ同士で士気を高める 「鶴雅マジック」

□数々の案件を再生させてきましたが、最も印象的な施設は。

6軒目の「作品」でもある、支笏湖の「水の譚」です。支笏湖はピーク時には年間240万人が訪れる観光地でし

たが、いまや年間80万人程度。マスコミからは「こんな斜陽の地に進出を?」と驚かれました。しかし、札幌や新千歳空港の近郊にありながら、神秘的な支笏湖がかもし出す魅力にひかれたのと、ここは環境省の保有する土地なので新たな大きな物件が建つ可能性が低いといったことから、その潜在力に魅せられて踏み切りました。この案件を知ったときは、すでにファンドの手に渡っていてリミットも迫っていましたが、まさにご縁がありました。現在、支笏湖周辺は年間12万人強が宿泊しますが、まだまだ可能性があります。千歳空港から車で35分といった好アクセスを全面的に、多くの方にお越しいただきたいと思っております。

□鶴雅グループのお客さまはリピーターが多いと聞いております。よいスタッフがいてこそそのリピート率でもあると思いますが、御社の人材教育とは。

おかげさまで、鶴雅グループの「全館制覇」を楽しみにしてくださるコアなお客さまもたくさんおられます。先ほども申し上げましたように「郷土力」を全面的に打ち出しながら、そのストーリーを理解したスタッフが自分たちの力でサービスを向上させています。接客としての基本ノウハウは研修しますが、それ以上のプラスアルファの部分は、スタッフ同士で導き築き上げてきたものだと思います。一例ですが、スタッフ同士が「鶴雅マジック」と共に声を掛け合い、士気を高め合って業務を遂行しているのですが、これは「困っていない?」「さあ頑張ろう」などさまざまな意味を持つ、掛け

声のようなもので、スタッフ間の結束力につながっているようです。

日本ならではのIRとして 阿寒に誘致し構築していく

□社団法人北海道観光振興機構副会長も務められているそうですね。最近、注力している活動は。

阿寒だけでなく、北海道全体の観光促進に寄与できればと個人的にも活動の場を広げております。今年7月30日には、釧路市長、商工会議所、そして民間の観光業が一丸となってIR誘致を知事に陳情いたしました。北海道で官民が束になって行動を起こしたのは初だそうです。小樽市や苫小牧市の有志も誘致活動に熱心でオール北海道でムードを盛り上げていきたいと考えています。IR=カジノという悪いイメージが先行しがちですが、私はラスベガスでもない、シンガポールでもない、自然と調和したリゾートカジノ、北海道ならではのIRを推進できればと考えております。

鶴雅グループとしては、「大阿寒構想」を実現するためにも札幌圏への投資をしばらく続け、企業としての筋肉を蓄えていくことに専念していきたいと思っております。



「ニセコ昆布温泉鶴雅別荘 空の抄」のラウンジ