

LESSON 40

「やまもと旅館」の中期経営計画策定に向けたヒアリング記録のまとめです。現状の課題と、女将と跡継ぎ間の意見の対立が主な論点となっています。

1. 旅館の現状と強み 創業68年目、客室18室の山間部にある温泉旅館です。稼働率は69%に回復しているものの、繁閑の差が激しく、売上の支えであるリピーター（約40%）が高齢化しているという課題を抱えています。強みは、源泉かけ流しの温泉、ベテラン料理長による食事、そして女将を中心とした長年の常連客へのきめ細かい「おもてなし」といった、老舗ならではの属人的な価値です。

2. 経営方針を巡る意見の対立 外部環境の変化（インバウンド増加、深刻な人手不足など）に対し、女将（美奈子）と跡継ぎ（健太）の間で今後の方向性が大きく対立しており、3ヶ月間平行線が続いています。

- ・ 跡継ぎ（健太）の主張：変革と投資の推進
- ・ ウェブ予約導線の弱さや施設の老朽化を課題視し、若年層やインバウンドなど新規客の獲得を目指しています。
- ・ 露天風呂付き客室の増室や多言語対応など、高付加価値路線へのシフトのために3〜4千万円の借入による投資を提案し、3年後には客単価を上げ売上2億2千万円を目指すという目標を掲げています。
- ・ 現在の強みが「人」に依存しすぎている将来への危機感を持っています。
- ・ 女将（美奈子）の主張：現状維持と価値の保護
- ・ 先代の苦勞から多額の借入リスクを警戒しており、売上拡大よりも利益率と現金の確保を重視しています。
- ・ データやネット経由の新規客（キャンセルの懸念等）よりも、長年通ってくれる常連客や旅行代理店への信頼を優先しています。
- ・ 規模を追わず、数値化できない「おもてなし文化」や「家族経営の温かさ」を守り抜くことを最重要視しています。

3. 未解決の論点と今後の展開 現状では「変革か守成か」という根本的な方向性の合意が取れておらず、投資の優先順位や数値目標、資金調達方針、スタッフの採用・育成といった具体策が全く決まっていません。今後は、まず当事者である女将と跡

継ぎの2人で話し合いの場を持ち、その上で金融機関（記録者）を交えて方向性を詰めていく予定となっています。

この女将と跡継ぎの意見の対立構造について、さらに詳しく整理しましょうか？あるいは、この内容を他の関係者に共有しやすいように、スライド資料（Slide Deck）として作成しましょうか？