



日光金谷ホテル外観

特集1/金谷ホテルに学ぶおもてなし

日光で育まれてきた 老舗ホテルの「おもてなしの心」

金谷ホテル(株)が提案する、新しいサービスとおもてなし

創業以来140年を迎えた、日光市の老舗ホテル「日光金谷ホテル」。明治期には多くの外国人に愛され、またリゾートホテルとしての先駆者だった同ホテルは、いま大きな一歩を踏み出しています。金谷ホテル(株)の嶺康夫社長と、日光金谷ホテルの平野政樹支配人に、金谷ホテルの現在や、受け継がれてきた「おもてなし」をうかがいました。

として産声をあげ、明治26

(1893)年の金谷ホテル

開業後も内外の多くの人々に愛され続けられ、今日に至ります。

日本近代の歴史を考える上でも、貴重な存在だと言つてよいでしょう。

日光金谷ホテルを訪れるお客さまの多くは、単に宿泊施設として利用するだけではなく、その歴史や風格を肌で感じ味わうことを大きな目的のひとつとしています。坂を登って見あげる白い建物は、その期待に十分に

きな目的のひとつとして、坂を登って見あげる白い建物は、その期待に十分に

歴史の重みを感じさせる木製の回転ドアを押し、ロビーに一步入れば、日光金谷ホテルの歩みがあったところに展示してあります。写真、メニュー、ポスターなど枚

挙に暇がありません。

また展示されている宿泊名簿をたどれば、「奇跡の人」で知られるヘレン・ケラーや物理学者アインシュタインなど世界各国の著名人のサインを見ることが出来ます。

こうしたさまざまな展示物や建物の装飾に接しただけでもお客さまは大きな満足感を得られることでしょう。

ロビー左手にある土産品販売コーナーには、日光金谷ホテルの歴史を見ることのできる写真集や、オリジナルグッズなどが販売されています。金谷ホテルらしさを求めるお客さまにとって、何よりうれしい記念の品を買うことができます。

金谷ホテルの前身にあたる金谷カッタージン(宿泊した外国人たちからは「侍屋敷」と呼ばれていました)の建物(侍屋敷と土蔵)は、現在も保存されており、平成26(2014)年には国の登録有形文化財となりました。その翌年3月から

「金谷ホテル歴史館」として一般公開されています。

宇都宮市でも、自分たちの歴史と文化を大切にすることが、徐々に広まりつつあります。それは自分たち市民の誇りと自信につながる同時に、観光資源としての



金谷ホテル(株) 代表取締役社長 嶺 康夫さん



金谷ホテル(株) 取締役 日光金谷ホテル支配人 平野 政樹さん

可能性が高いからです。近年、行政だけでなく市民レベルでも、大谷地区の再発見が進められています。これも歴史の再発見が市民アイデンティティにつながり、かつ大きな力を持つ観光資源になるからでしょう。日光金谷ホテルのあり方は、宇都宮市の未来にとつてのヒントを豊富に含んでいるのではないのでしょうか。

積極的な若手登用で 内部から改革

日光金谷ホテルと中禅寺金谷ホテルの経営母体である、金谷ホテル(株)の嶺康夫社長は、3年前の平成26年に異業種から就任しました。かつては足利銀行に勤務、日光支店で支店長として勤務したことも

ある嶺社長は、仕事を通じてさまざまな企業の再生にも関わり、豊富な経験とネットワークを持っています。就任後すぐに嶺社長は「金谷イレブン」というプロジェクトを立ち上げました。

「これからの金谷ホテルを支えるのは、若い世代です。ですから、50歳未満でやる気のある若手・中堅社員から、リーダーシップのとれる人材を11人選び、彼らに中期経営計画を任せるなど、内部からの改革を仕掛けていきました。

その時に私がこだわったのは、いま上げた『50歳未満』『リーダーシップ』の他に『上司に対してはつきりものが言える人材』ということでした。上司に遠慮して流されるような人材では、大きな改革は期待できません。嶺社長の期待を担った

「金谷イレブン」。その中核は、現在日光金谷ホテル支配人である平野政樹さんでした。

「若手に任せる、と言われたことで、モチベーションも大きく上がりました。これまでは、下から上への意見はなかなか通じづらかったのですが、嶺社長になつてからは風通しが良くなりました」

イレブンの中で話し合われた改革案は、いずれもメンバーが日々の業務の中で感じていたことが多かったそうです。もちろん大きな改革もありましたが、それだけではなく小さな変更の積み重ねが、少しずつですが確実に、金谷ホテル全体を変えていつたといえます。

「インターネットを再構築して情報発信をより効果的にしたり、料金や商品単価などを見直したり、社員の意識を高めるための人事評価制度を改めたり、改革の内容は多岐にわたりました」

平野支配人のことばに頷きながら、嶺社長は「もちろん、どんなにがんばっても、結果を出せなければダメです。しかし私どもは次の年には早くも黒字転換しました。改革は間違いない結果を出しています」と笑顔になります。

と同時に、これまで取り組んでこなかった新しい事業も、この時期から次々にスタートします。大きな注目を集めた「日光東照宮表参道花嫁行列」や、オリジナルコーヒーなどの自社ブランド商品の開発なども行われました。甘味処「笙」の開店



「奇跡の人」ヘレン・ケラーが宿泊した際のサイン

や「百年カレーうどん」なども、イレブンの発案でした。

内部改革と新事業に力を注ぐ金谷ホテル。同時期には、日光東照宮400年式年大祭など、日光あげてのイベントが実施され、追い風効果を上げました。さらに昨年は中禅寺金谷ホテルの通年営業を再開、東京都新宿区にある「ビームスジャパン」の地下にレストラン(日光金谷ホテルクラフトグリル)を出店するなど、さまざまな動きがありました。9月に東武グループに加わり、これがブランド力のアップにつながりました。

「新しいスタートを切つて、今年で3年目です。金谷ホテルは大きく変わりました。私がうれしく、また誇らしく感じているのは、大きな改革が行われたにも関わらず、ホテルを去った従業員がほとんどいなかったことです。従業員たちも、金谷ホテルを愛してくれていたこと——これは何より



日光金谷ホテルのメインダイニング。和洋折衷、レトロな趣を感じさせるデザイン



別館の客室（デラックスタイプ）。どこかほっとする懐かしさと、現代のホテルらしい機能性が融合

すばらしいことだと思います」（嶺社長）

金谷ホテルの「おもてなし」の心とは

では、日光金谷ホテルが提供する「おもてなし」とは、どのようなものでしょうか。平野支配人は「金谷ホテルは、その始まりからずっと、変わらず『お客さまファースト』です」と話します。

「私が入社した時に、ホテルのモットーとして『心をこめた、ねんころなおもてなし』

を教えられました。この精神は、現在の金谷ホテルにも変わらず受け継がれています」

嶺社長は「このホテルには接客マニュアルが無いんです」と笑います。「最初はびくびくしましたが、今は『それが、金谷ホテルのやり方なのだ』と分かります」

「マニュアルに頼らず、お客さま一人ひとりに合ったサービスを、心をこめて——それが日光金谷ホテルの、創業以来の「おもてなしの心」なのでしょう。

「とはいえ、現在の世の中の状況に合わせ、サービスも常に変化させていかなくてはなりません。お客さまの要望にお応えできるホテル、サービスをめざし、スタッフ教育には今後もさらに力を注いで行く考えです」（平野支配人）

嶺社長は「金谷ホテルは世界に通じるおもてなしができるホテルです」と誇らしい口調で言います。「歴史や伝統、料理、スタッフのサービスなど、ここでしか体験できない個性的な魅力、空間、時間を提供しています」

「昨今はインバウンドが注目されています。日光地区は昔から外国人観光客を多く迎えてきましたが、新しい時代に対応するため、地域全体で取組が進んでいるところだ」と話す嶺社長。もちろん、金谷ホテルでもインバウンド対策を進めています。

平野支配人は「外国からのお客さまをお迎えする際に、もっとも問題になるのは、



言語です。金谷ホテルのお客さまの97%は日本のお客さまですが、将来は外国人観光客も増えることは、間違いありません」と話します。

金谷ホテルでは、外国人スタッフの雇用も今後拡充する予定です。現時点ではまだ1人ですが、将来は複数のスタッフによるサービス充実をめざしているとのこと。また室内の表示や案内の外国語併記や、日本人スタッフの研修など、さまざまな対応を視野にいられています。これも、金谷ホテルのおもてなしにつながっていきます。

デスティネーションキャンペーンをチャンスに

ネスト・サトウを皮切りに、数々の外国人が日光を訪れています。大森貝塚の発見で名高いアーネスト・S・モースもその一人です。

中でも有名なのが、英国の女性旅行家イザベラ・バードでしょう。バードは明治13（1880）年に出版した『日本奥地紀行』の前半で、数章にわたって日光での見聞を書いています。彼女が日光を訪れたのは、明治11年のこと。宿泊したのは、もちろん金谷カッタージン、すなわち現在の金谷ホテルです。同書には、当時の金谷でもてなしについて、賛辞とともに詳しく書かれています。

その後、日本の発展とともに日光も繁栄し、金谷ホテルも徐々に大きくなっていきました。宿泊客も外国人だけでなく日本の観光客が増えていきました。大正から昭和にかけて、ホテル内にはプールや温室、さらにはスケートリンクなどのアメニーズメント施設が次々に整備され、先進的なリゾートホテルとしての役割を果たすようになりま

す。

と同時に、日光への集客増加を図るために交通環境の充実にも、積極的に関与していきます。市電（日光電気軌道）設立に参画したり、日光自動車会社を経営するなど、地域全体の魅力充実にも力を注いでいきました。



その後、第二次世界大戦から日本の敗戦、米軍による占領と時代が大きく変化します。金谷ホテルも、一時期は連合軍に接収されました。

昭和27（1952）年に接収が解除され、金谷ホテルは再スタートを切ります。戦後の混乱から高度成長期、平成バブル期など社会経済のさまざまな変化・変動に対応しながらお客さまへ最高のサービスを提供してきました。

明治以来140年の歴史を守りつつ、常に時代に合わせて新しい一歩を踏み出す金谷ホテルの歴史は、さらに長く続いていくでしょう。

コラム 金谷ホテルの歴史

との差別化のために重要なポイントです。お客さまに、ただ来て泊まって帰るというだけでなく、ホテルの歴史を楽しんでいただければ、それがいい思い出をご提供することになり、リピーターにもつながっていくと思えます」

嶺社長は平野支配人の言葉に次のように付け加えました。

「リゾートホテルの平均的な稼働率は、約50%。つまり、半分はあいていることとなります。私どもでもまだまだ稼働率を高める余地がありますから、そこをどうやって持ち上げていくかについて、現在知恵を出し合っているところです。インバウンド対応も、国内需要のさらなる喚起も、取り組むべき課題であると考えています。

また、地元とのさらなる連携を進めたいですね。私どもが140年以上やってこれたのも、地元あつてのこと。連携をさらに強くして、日光地区全体でお客さまを増やして行ければと考えています」

歴史と伝統を守るだけでなく、未来に向けて常に改革し続ける——それが、現在の金谷ホテルの姿勢と語っているようです。今後も、名実共に栃木県を代表するホテルのひとつとして、歴史を重ねていくに違いありません。

日光金谷ホテル
日光市上鉢石町1300
☎0288-54-0001(代)

中禅寺湖金谷ホテル
日光市中宮祠2482
☎0288-51-0001(代)