

[注1] 大和総研「第219回日本経済予測（改訂版）」2023年12月。  
 [注2] 内閣府「中長期の経済財政に関する試算」2023年7月。  
 [注3] 財務省「これからの日本のために財政を考える」2023年10月。  
 [注4] 国債の償還・利払いを除く社会保障や公共事業などの行政サービスを提供するための経費（政策的経費）を、税収などで賄えているかを示す指標。  
 [注5] 財務省「令和4年度予算の後年度歳出・歳入への影響試算」2022年1月。

[注6] 日本銀行「2023年4～6月期の資金循環統計」2023年9月20日。

(株)大和総研 金融調査部 主席研究員  
 うちの はやなり  
 内野 逸勢



1990年慶応義塾大学法学部卒業。大和総研入社。企業調査部、経営コンサルティング部、大蔵省財政金融研究所（1998～2000年）出向などを経て現職（金融調査部 主席研究員）。専門は金融・資本市場、金融機関経営、地域経済、グローバルガバナンスなど。主な著書・論文に『地銀の次世代ビジネスモデル』2020年5月、共著（主著）、『Fin Techと金融の未来～10年後に価値のある金融ビジネスとは何か？～』2018年4月、共著（主著）、『JAL再生 高収益企業への転換』日本経済新聞出版、2013年1月、共著。IAASB CAG（国際監査・保証基準審議会 諮問・助言グループ）委員（2005～2014年）。日本証券経済研究所「証券業界とフィンテックに関する研究会」（2017年）



## 客が本当に求めていることは何なのか

「この渡り廊下はわざと雪や落ち葉が舞い込むようにつくってあります」。長野県須坂市にある“日本一予約が取れない宿”として知られる仙仁（せに）温泉・岩の湯の金井辰巳社長に、現地でお話を聞く機会がありました。山間のありふれた温泉宿だったこの場所を三十数年かけて現在の姿につくり替えたストーリーは、驚きの連続でした。

まず、この宿には自前のウェブサイトがありません。宿泊業界では常識であるネットを通じた予約受け付けや情報提供はしていません。一部の旅行サイトにキャンセルが出た際の空室状況の情報が出ていますが、そちらを見ると2024年の予約は年末まで1日も空きがありません。宿泊客のほとんどがまた翌年以降の予約を入れるそうです。クリスマスや年末年始は休業です。

宿は溪流に面した深い森の中にあります。金井社長によると、窓から見える木々は全て自身で種類や枝ぶりから配置を決めて、お客さんが見たい景色をつくり育てているそうです。客室は18あり、食堂も18、温泉の浴槽も大小合わせて現在18あります。どれも全てが違うコンセプトで形や温度、設備を変えています。

先代が経営していた昭和の時代はどの地域の温泉宿にもあるように、団体客をメインにしたサービスを提供していました。交通の便も良くない上、特に知られた観光地に近いわけでもないこの宿の生き残り策を必死で

考えた金井社長は言います。「山間の小さな一軒家」にしかできないことは何なのか。わざわざこの宿を選んでくれるお客さんが、本当に求めていることは何なのか。その結果、「情けと癒しと旅文化の創造」という企業ミッションにたどり着いたそうです。

そしてそのコンセプトに共感してくれるお客さんだけにターゲットを絞り、カラオケをやめ過剰な接待サービスもやめ、客室の数もぐっと減らしました。それから日々改良や改修を重ねて現在の姿に至っています。とにかく毎日必ずどこかを変えていると言います。ですから、リピーターも毎回違った体験を得られます。

冒頭に挙げた吹きさらしの渡り廊下も当初はガラス張りだったそうです。それをあえて外気に触れるように改修しました。「わざわざこの宿を選んでくれるお客さんは、冬は冬の寒さや雪の感触、秋は秋で落ち葉を踏む感触、空気の匂いを感じたいはず」という考えに基づき、変えたとのこと。ちなみに年末年始を休業にするのは従業員に休んでもらうため。家族の誕生日も休みだそうです。従業員にも家族がいて生活があり、それぞれの幸せがある。これがないがしろにしては良質のサービスは提供できないと考えているためです。現在、この宿にはここで働きたいという応募が全国から来ているそうです。

優良顧客に選ばれて高付加価値サービスを提供する。これを実現するには顧客の心の奥にある欲求を突き詰め、それを具現化するスタッフの育成が大事なのだと強く感じました。

日経BP総合研究所 上席研究員  
 渡辺 和博



日経BP総合研究所 上席研究員。1986年筑波大学大学院理工学研究科修士課程修了。同年日本経済新聞社入社。IT分野、経営分野、コンシューマ分野の専門誌編集部を経て現職。全国の自治体・商工会議所などで地域活性化や名産品開発のコンサルティング、講演を実施。消費者起点をテーマにヒット商品育成を支援している。著書に『地方発ヒットを生む 逆算発想のものづくり』（日経BP社）。