

# 山間温泉地における小規模旅館の経営動向

——黒川温泉、長湯温泉を事例として——

浦 達 雄

## I. 健闘する山間の温泉旅館

### 1. 研究の背景と目的

#### (1) 研究の背景

ホテル・旅館業の経営環境は依然として厳しい状況下にある。高度経済成長期の観光を支えた温泉観光地においてもその経営状況は好転せず、景気の良い話はあまり聞かれない。しかしポストバブル経済期において一部の温泉地で客足の回復傾向が目立つようになった。その代表的な例は山間に位置するひなびた温泉地である。農山村に立地する山合の温泉地は、街中に立地する近代化した観光温泉地に対してあまり目立つことは無かったが、バブル経済期のリゾートブームの反面教師として消費者の人気を獲得したのである。しかも有名な大規模旅館が注目を集めるのではなく、むしろ資本力の小さい無名の小規模旅館が個性豊かな旅館経営を実践することで、地域全体の魅力アップにつなげたのである。

#### (2) 研究の目的

本研究の目的は山間の温泉地を事例として、小規模旅館の経営実態を分析することによって経営動向の現状を把握し、温泉旅館の今後の方向性を探ることである。調査地域としては熊本県阿蘇郡南小国町の黒川温泉、大分県直入郡直入町の長湯温泉を取り上げた。

旅館経営に関する観光地理学的な研究は意外と少ない。最近の研究成果としては浅間温泉・湯村温泉、奥能登地方、和倉温泉、別府温泉郷、湯布院温泉（浦 1992、1996、1997、1998、2000）などの報告がある。なお温泉地に関する観光地理学的な研究については、山村順次などが精力的にその成果を発表しており、研究の集大成の一部が刊行されている（山村 1998）。同書は黒川温泉、長湯温泉の地域活性化の事例も掲載してお

り、参考になる点が多い。本研究では経営者に対するインタビュー調査を元にして論旨を構成した。地理学の大切な研究手法の一つである聞き取り調査を駆使することで、旅館経営の本質に迫るように努力を重ねた。表1は温泉旅館5軒の概要を示したものである。

### 2. 山間温泉地の動向

#### (1) 熊本県黒川温泉

黒川温泉は筑後川源流である田の原川溪谷に沿って展開する。旅館組合の加入業者は24軒だが、支店などを合せると28軒の旅館が立地している。黒川は1964年10月に開通したやまなみハイウェイの効果で従来からの湯治場から観光温泉地へ変身し、一時的に繁栄したが、個性のない山合の温泉地のブームは数年後に過ぎ去り、その後長期低落傾向にあえいでいた。

そこで旅館業者を中心として地域の活性化策が練られ、86年に導入したのが入湯手形である。この入湯手形は各旅館の露天風呂めぐりの入浴共通券であり、1枚1,200円の手形で旅館3軒の露天風呂が楽しめる。当初19軒の旅館が自館の風呂（その内、露天風呂付帯は16軒）を開放し、日本で初めて組織的に外湯客を受け入れて話題となった。観光情報誌の各種調査によると、黒川は由布院温泉を押えて九州地方で第1位の座を占める人気温泉地に成長した。

#### (2) 大分県長湯温泉

長湯温泉は大分川上流の芹川に沿って展開する。旅館組合の加入業者は17軒を数える。長湯の歴史は古く、豊後風土記に芹川に出湯があったと言う記録がある。近世期には岡藩主が訪れて藩営の御前湯などが建てられた。大正末期から昭和初期にかけて田山花袋、種田山頭火、野口雨情などの文化人も入湯したが、湯治場を克服するには至らなかった。長湯のセールスポイントは日本

表1 温泉旅館のプロフィール

温泉地	黒川温泉（熊本県南小国町）			長湯温泉（大分県直入町）	
	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館	E 旅館
旅館					
開業年	1897年（明治30）	1964年（昭和39）	1975年（昭和50）	1991年（平成3）	1904年（明治37）
開業方法	新規開業	新規開業	買収	新規開業	新規開業
初代経営者の前職	農業	農業	農業→商業	飲食業	杜氏
出身地	南小国町	南小国町	南小国町	直入町	大分市
建物	木造2階建 一部鉄筋	木造3階建 一部鉄筋	木造2階建・地階 一部鉄筋	木造平屋	木造3階建
敷地	600坪	170坪	1,300坪	25,000坪	200坪
延床面積	1,000坪	210坪	1,000坪	1,000坪	170坪
客室数	15室 （離れ1室）	7室	19室	11室 （離れ7室）	6室
収容定員	55人	30人	75人	55人	24人
宿泊料金	15,000円、15,500円	13,000円、15,000円	15,000円～20,000円	13,000円～45,000円	10,000円
年商	2億2,700万円	8,400万円	3億7,000万円	3億円	3,000万円
年商の内訳	宿泊部門93%	宿泊部門80%	宿泊部門85%	宿泊部門90%	宿泊部門62%
オンの月	3、5、8、11月	8、11月	11、10、9、4、5月	11、10、8、5、6月	11、12、1、4、5月
オフの月	6、7月	12、6、7月	2、7、3月	2、1、12、3、4月	6、2、9、7、3月
市場	県内10% 県外90%	県内15% 県外85%	県内20% 県外80%	県内10% 県外90%	県内60% 県外40%
スタッフ（人）	家族2、正社員12 パート2	家族2、正社員6 パート1	家族3、正社員13 パート25	家族2、正社員30 パート20	家族4、正社員1 パート2
付帯施設	売店、露天風呂 洞窟風呂、食事処	喫茶室、露天風呂 内風呂	売店、露天風呂 家族風呂、食事処	食事処、露天風呂 陶芸工房、農園	家族風呂

注1. 各旅館の経営者に対する聞き取り調査により作成。

2. 宿泊料金は、2人で1部屋を1泊2食で利用した場合の1人当たりの平日料金。

一の炭酸泉であり、その炭酸泉を生かすことで地域の活性化が図られた。1989年11月には直入町当局が全国炭酸泉シンポジウムを開催して地域振興策がスタートした。さらにドイツの療養温泉地のパートナーシップ、パートナーナウハイム両市と友好親善都市の関係を結び、研修生の派遣、国際交流員の招へい、ドイツ物産の購入などを実施した。94年にはドイツ風飲泉所、96年には交流のシンボルとしてのドイツ温泉村（町営住宅）が完成し、98年10月には日帰り温泉施設である御前湯が約5億円の設備投資額で開業し、日帰り入湯客（85%が直入町外）が急増している。

## II. 黒川温泉の事例

### 1. A 旅館「視覚を通じた旅館づくりを実践し、年間固定の宿泊料金で好評を博す」

#### (1) ふるさと調の旅館づくり

A 旅館の創業は1897年（明治30）、黒川では老舗旅館の1軒に数えられる。主人（69歳）は3代目で91年に経営権を掌握した。89年にはF 旅館（22室、収容人員96人）を奥黒川温泉で開業して経営拡大を実践した。A 旅館の敷地は約600坪、建物は木造（一部鉄筋）2階建、ふるさと調の和風旅館で、延床面積は約1,000坪を数える。客室数は離れ1室を含めて15室（収容定員は55人）ですべてが和室となる。その内訳はバス・トイレ付1室、トイレ付2室で、標準客室は8畳間となる。付帯施設は大広間1室（36畳間）、自動販売機、売店コーナー、いろいろ料理「庄屋」、8ヶ所に及ぶ風呂などである。

A 旅館の設備投資の中心は風呂の整備にあった。最初は60年頃に完成した洞窟風呂で、個性ある旅館づくりを追求した結果である。顧客が山合の温泉地に来たこ

とを実感し、しかも名物となる施設の創造をめざしたからに他ならない。その間各種浴場を整備し、現在では洞窟風呂、男女別大浴場などの他に露天風呂、うたせ湯、穴風呂、家族風呂などがあり、温泉のフルコースが楽しめる。女性専用の露天風呂は女性客の要望を取り入れて93年に完成した。

A 旅館の宿泊料金は明快である。1泊2食の宿泊料金(2人で1部屋利用)は1万5,000円と1万5,500円の2本立のみとなる。1万5,500円のコースはいろいろ料理「庄屋」で食事をするケースである。週末料金、特日料金などは一切設けておらず、1年中同一料金で営業を続けている。従って顧客の信用は絶大であり、客室稼働率は75%、定員稼働率は80%を超える数値を示す。

年商は2億2,700万円、その内訳は宿泊93%、日帰り7%となる。日帰りは入湯客の売上である。年商からみたオンシーズンは3月、5月、8月、11月などで歓送会のシーズン、ゴールデンウィーク、夏休み、紅葉のシーズンが特に忙しい。オフシーズンは6月と7月で梅雨の時期がやや弱い。宿泊客の市場構成(誘致圏)は熊本県内10%、熊本県外90%と県外客が圧倒的で福岡県が特に多い。近年広島などの中国、関西、関東方面からの入込み客が増加している。客層は同伴、家族、グループなどコマ客が多い。

## (2) 顧客満足の獲得は視覚から

スタッフは家族2人、正社員12人、パート2人で正社員率が高い。スタッフの教育には人一倍神経を注ぐ。例えば接客についてはわが家にゲストを迎えたような気持ちでのサービスを徹底する。食事は山里料理で、献立は肥後牛、阿蘇名産の馬刺し、山菜などからなる。夕食については部屋出し、またはいろいろ料理「庄屋」の利用で、朝食は大広間でとることになる。人気商品は平成になってから導入したいろいろ料理である。食器類は有田焼の他に地元の小国焼きを一部用い、食材同様に地のものにこだわりを持つ。阿蘇の素朴な山里料理が顧客の支持を得ている。

経営方針はとにかく良心的な経営を実践することである。具体的には顧客に対して視覚を通して安心感や信用をうえつけることにある。例えば自動販売機のドリンク類は100円に設定し、旅館相場の150円を下回る戦略を展開する。駐車場から玄関・フロントに至る動線にも細心の注意を注いでいる。駐車場から客室に至る20分間が勝負と判断し、あらゆる仕掛けを演出する。つまり旅館のテーマを「ふるさと」に求め、ふるさと調の旅館を演ずる仕組みである。具体的には建物の柱はブラッ

ク、壁はブラウン、障子はホワイトに統一し、色調を巧みに取り込んで視覚に訴えている。玄関・ロビーにもふるさと感を積極的に演出し、玄関に着いた瞬間、顧客はA旅館のファンと化してしまう。経営の原点は常に顧客の意識やニーズに求めている。

景観づくりにも力を注いでいる。見せかけの自然の復活を行うのではなく、本物の自然を再現する訳である。造られた人工的な自然ではなく、本物でしかも心に訴える自然づくり、景観づくりを実践する。具体的には山間の土地だが、さらに雑木を植林することである。現代人の景観に対する認識は眼下に広がる大展望よりも木影から垣間見る風景を求めており、木影のちょっとした風景が気休めとなる。

主人は黒川のリーダーとしての地位を築いて久しく、旅館づくり、景観づくり、露天風呂づくりの名人と称されている。この10数年間にわたって講演会の講師や自館の施設見学を受け入れており、まちづくりや旅館経営に対するコンサルティングやアドバイスの件数は全国で100ヶ所を超えて信奉者の数は多い。入湯手形による露天風呂めぐりは地域資源である露天風呂を生かすことで、黒川全体のレベルアップを意図したものである。旅館の経営者仲間を自ら説得することで、今日の露天風呂めぐりが商品化したと言えよう。

温泉旅館の今後の方向性はやすらぎの場を演出することである。ゆっくりできる旅館が顧客の支持を集め、さらに顧客は視覚を通して旅館の善し悪しを判断するのである。旅館の建物・施設・設備はもちろん、雰囲気、イメージ、回りの環境に至るまで、本物をそろえることが大切である。例えば庭園づくりだが、ただ木を持って来て、植えれば良いという訳ではない。まず色々な木の性質を知ることが必要である。ストレス社会の現代においては疲れた心身をやさしく癒すような旅館が人気を集めるのである。

## 2. B 旅館「24時間ステイプランを導入し、年商アップに成功」

### (1) 民芸調の旅館づくり

B 旅館の開業は1964年、やまなみハイウェイが開通した年である。主人(45歳)は2代目で84年3月に旅館経営に参画した。92年に約5,000万円の設備投資額で全館リニューアルを実施し、民芸調をテーマに改装を行った。玄関の位置を黒川温泉観光旅館協同組合の事務所(観光案内所)が位置する「ふれあい広場」側に移し、駐車スペースを確保する一方、旅館の色調をブラウ

ンとホワイト系に統一した。例えば柱はダークブラウン、壁はホワイトなどである。駐車場から玄関までは雑木が立ち並び、玄関前には「いろり小屋」を演出し、快適な空間づくりを実践する。

温泉集落における雑木の植林は熊本県当局の補助金を87年から3年間活用して実施した。風をテーマとした黒川の地域おこしの一環である。ちなみに風とは風土、風景、風習の風のことである。言葉をかえれば郷土色、地域性、ローカルカラーとなろう。この雑木を植える運動は旅館づくりに意外な効果をもたらすことになった。その一つが旅館の建物の色彩である。例えば従来の屋根の色はレッド、ブルー、グリーンなどが目立ったが次第にブラックが中心となり、結果として温泉集落全体が落ち着いたある景観を演出することになった。

B 旅館の敷地は170坪、建物は木造（一部鉄筋）3階建、延床面積は210坪を数える。客室はわずか7室（収容人員30人）、すべてが和室で6室がトイレ付、標準客室は8畳間となる。主な付帯施設は大広間1室（24畳）、男女別内湯、露天風呂3ヶ所（男、女、家族）、喫茶室（テーブル、椅子は小国杉を利用）、売店コーナー、自動販売機（缶ジュース類は110円）などである。女性専用の露天風呂は入湯手形を発行した翌年の87年に設備投資額400万円で付帯した。

1泊2食の宿泊料金（2人で1部屋利用）は1万3,000円と1万5,000円の2通りのみで、良心的な経営を実践する。1万5,000円のコースは24時間ステイプランである。ちなみに週末そしてゴールデンウィークの特日料金は1万5,000円のみ、正月は料理が異なるので1万8,000円に設定する。1人当たりの平均宿泊単価は1万4,000円、同消費単価は1万7,000円となる。客室稼働率は74%、定員稼働率は45%を占める。24時間ステイプランとは、チェックインが12時ならチェックアウトは翌日の12時という仕組みで、96年に導入した平日プランである。旅館で朝もう少しのんびりしたいという自らの宿泊体験を活かしたシステムである。平日のレベルアップを意図した戦略的なプランであることは言うまでもない。日帰り客には5,000円と6,000円の食事コースを用意する。

年商は8,400万円、前期は8,200万円、前々期は7,100万円であり、24時間ステイプランの導入効果は大きい。年商の内訳は宿泊80%、日帰り10%、入湯・売店10%を示し、外来の入湯客収入は実に600万円に達する。宿泊客は同伴が70%と圧倒的であり、コマ客が多い。客層は老若男女分け隔てなく、週末は若者が目立

つ。宿泊客の市場構成は熊本県内15%、熊本県外85%となり、全体的には福岡県が65%と多い。近年の傾向として東京や大阪など大都市圏からの入込み客も増えてきた。年商からみたオンシーズンのピークは8月と11月で夏休みと紅葉のシーズンが強い。オフシーズンは12月、6月、7月で初冬と梅雨のシーズンがやや弱い。宴会型の旅館ではなく、従ってカラオケもない。

## (2) 地域全体の繁栄をめざす

B 旅館のスタッフは家族2人、正社員6名、パート1名である。料理は調理師1人と女将が担当する。名物料理は山里会席で、海の食材は用いず、肥後牛、馬刺し、山菜などが食卓をにぎわす。刺身はマスやヤマメなどの川魚を用いるが、予約時に好き嫌いを確認し、サシミが駄目な顧客に対してはテンブラなどを提供して料理の変更を行う。顧客に対してはアンケート用紙を客室に設置し、顧客の声をたえず経営指針に生かすようにしている。食器類は有田焼が中心だが、民芸調という旅館のイメージに合わせてブラウン系を好んで用いている。米は無農薬米で地元の南小国町産の合鴨米を80年代後半から用いている。喫茶室のミルクは南小国産のジャージー牛で、とにかく地元を中心とした新鮮な食材にこだわっている。夕食は部屋出しだが、朝食は大広間の利用となる。

主人は黒川の地域おこしのリーダーの一人である。自分だけ良ければ良いという考え方の持ち主がいる限り、地域おこしはまず出来ない。黒川のテーマは風だが、黒川の地域資源を仲間と一緒に追求した成果であり、その結果黒川最大の特色としての露天風呂が浮上し、これを活かす方策として入湯手形の発行につながった。黒川には全国からの視察団が目立つ。公式には1年間で約30団体が訪れており、マスコミ取材を含めると膨大な数にのぼる。黒川全体の繁栄をめざして個々の旅館が独自色を出そうと努力しており、他人や行政に頼るという姿勢ではなく、まず自ら行動を起こすことが大切である。黒川全体を一つの旅館に例え、各旅館が客室の一部であるという考えは、黒川の繁栄の基盤と言えよう。旅館組合発行のパンフレットも充実している。チラシ風ではなく、物語を秘めた小冊子にまとめており、顧客が帰宅しても保存できるスタイルとした。

## 3. C 旅館「新機軸の泊食分離を導入し、年商アップに成功」

### (1) 宿泊と食事の分離

C 旅館は広々とした露天風呂、黒川で初めての泊食

分離の温泉旅館として知られる。開業は1975年で63年に出来た既存の旅館を買収したものである。C旅館は南小国町の農家の出で、やまなみハイウェイが開通する以前の62年に温泉集落の中央部で商店を開き、75年に旅館業へ参入した。主人(49歳)は2代目で75年に旅館経営に参画した。C旅館の敷地は1,300坪と広大で、田の原川を挟んで宿泊棟と食事棟「楓」があり、両棟は「であい橋」で結ばれている。宿泊棟は89年に約3億円の設備投資額で新築した。

99年7月20日には食事棟「楓」が完成した。設備投資額は約2億円、その際客室を一部増築した。その結果客室は19室となり、すべてが和室のトイレ付、標準客室は10畳間、掘りこたつを付帯する。食事棟は食事処15室(4畳間~8畳間)、大広間1室(55畳間)、中広間2室からなる。

泊食分離のシステムは自らの宿泊体験から考え出したもので、部屋食だと朝食の準備で慌ただしい経験をするが、泊食分離だと朝食が済んでも蒲団の中でもう一度ゆっくり出来る利点がある。当初は宿泊と食事を別にした際のリスクも考慮したが、思い切って自らの考えを実行に移したのである。泊食分離は顧客の立場では客室係の出入りが減る分、煩わしさがなく、プライバシーが保てるという利点があり、経営上はスタッフの合理的な配置が可能となり、人員削減につながる利点がある。建物は純和風の作りで、宿泊棟は2階建(地階付帯)、食事棟は1階建(地階付帯)となる。延床面積は1,000坪を数える。主な付帯設備は男女別露天風呂、男女別大浴場(内風呂、サウナ付)、家族風呂3ヶ所(古代総檜風呂、露天岩風呂、大理石風呂)、ロビー、ホール、応接室、待合室、売店、庭園などがある。まさに風呂づくしの世界である。露天風呂は80年に作り、女性専用露天風呂は95年に完成した。

年商は3億7,000万円、その内訳は宿泊85%、日帰り15%となる。入金の内訳は現金62%、クーポン28%、カード6%、その他4%である。年商はこの数年間微増傾向にある。露天風呂めぐりでは年間900万円の売上がある。1泊2食の宿泊料金(2人で1部屋利用)は1万5,000円から2万円に設定する。1人当たりの平均宿泊単価は1万7,000円、同消費単価は2万円となる。週末料金、特日料金は特別に設けないが、正月料金は2万5,000円に設定する。日帰り客の昼食は5,000円、夕食は6,000円を基本料金とし、これには露天風呂の入浴料金が含まれている。

宿泊客は同伴20%、家族10%、グループ50%、団

体20%の割合でコマ客よりはグループ・団体客が多い。グループ客は性別、年代に特定した傾向はみられない。宿泊目的は温泉入浴のゆっくり派が増えており、口コミ客、紹介客が多い。宿泊客の市場構成は熊本県内20%、熊本県外80%と当然のことながら県外客が多い。福岡県が最大の市場で東京・大阪方面も増えつつある。年商からみたオンシーズンは11月、10月、9月、4月、5月などで紅葉と新緑のシーズンが強い。これに対してオフシーズンは2月、7月、3月など早春と梅雨のシーズンがやや弱い。

## (2) 家族的な雰囲気をつくろぐ

C旅館のスタッフは家族3人、正社員13人、パート25人からなる。正社員の内訳は調理関係5人、客室関係2人、フロント関係5人などである。正社員は地元採用よりも福岡など地元以外の出身者が多い。自慢料理は肥後和牛懐石で、献立は毎月変更し、自家製、手作りをモットーとする。ボリュームも多い。昼食は山、海、里の幸をまとめた「やまびこ膳」となる。朝食には小国産のジャージー牛が登場する。また食前酒のウメ、イチゴなどの果実酒、ウメ、ラッキョウなどの漬物は自家製である。お茶受け用の「まっころもち」はC旅館の秘伝の味となった。

アメニティグッズの充実もC旅館の特色である。冬の足袋は寒さ対策だが、顧客のかゆいところに手が届くサービスを心掛けている。いずれも自らの宿泊体験を元にした成果である。館内にスリッパは存在しないが、家庭的な雰囲気を大切にしたいからである。C旅館の人気の秘訣は広い露天風呂と肥後牛の懐石料理、それに川のせせらぎを聞きながら、家族的な雰囲気の中でのんびりとくつろげることである。泊食分離の新機軸は顧客の支持を獲得し、その効果は図り知れない。

## III. 長湯温泉の事例

### 1. D旅館「資金・土地すべてゼロから出発し、顧客満足度第1位を獲得」

#### (1) 2万5,000坪に及ぶ旅館の敷地

D旅館の開業は1991年、川沿いの温泉集落から離れた高台に立地する。長湯の老舗旅館に生まれた主人(43歳)の経歴は多彩だが、調理畑の途で主に他流試合を重ねた。しかし86年12月に長湯で食事処を開業して観光サービス事業に進出した。旅館の敷地は2万5,000坪と広大だが、未開の土地だけあって開業に向けて反対意見が色々とあった。旅館開業1年目にしてプロが選

ぶ日本の旅館ホテル 100 選・和風の宿特別賞を九州地方で唯一受賞し、すい星のごとく旅館業界に登場した全国でも珍しい温泉旅館となった。

開業時の設備投資額は土地の購入費を含めて約 2 億 3,000 万円で資金ゼロからの出発となった。土地は未開の林野でトラクターなどで自ら開墾した。旅館建築は木造の和風にこだわり、地元直入町産の木材を使い、新建材、合板、外材などはいっていない。D 旅館の客室は離れ形式の別荘スタイルで、棟数は客室を含めると実に 30 数棟に及ぶ。設計などはすべて自ら行い、先入観を持たないために既存の旅館は参考にせず、何よりも自分のアイデアを優先したのである。

客室などの建築については地元の直入町をはじめ近在の棟梁が担当し、それぞれが個性を競うことで独自性を演出している。現在の客室は純和風造りの離れ 7 棟、旅籠風の長屋 1 棟（4 室）からなり、収容人員は 2 人用の客室から 10 人用の客室まで幅広い。宿泊定員は最大 55 人に及ぶが、実際のところ 35 人程度に留めている。客室 11 室の内訳は和室 6、洋室 1、和洋室 4 からなる。フロント、売店、ラウンジなどのある旅籠風の長屋の棟は母家と称する民芸調でカヤぶきの古い民家そのものである。梁は地元の木材を用い、いぶすことで黒光を放っている。主な付帯施設は大広間 2 室、食事処 5 室、内湯 7、大浴場（サウナ付）男女各 1、家族（貸切）露天風呂 2、家族風呂 5 などである。この他に広大な敷地内には陶芸工房、食事処、散歩道、自家農園、ログハウス貸別荘、それに長湯ダム湖などがある。

1 泊 2 食の宿泊料金（2 人で 1 部屋利用）は 1 万 3,000 円から 4 万 5,000 円に設定し、標準料金は 2 万 5,000 円を示す。1 人当たりの平均宿泊単価は 2 万 1,000 円、同消費単価は 2 万 3,000 円に達する。日帰り客の単価は 4,000 円である。年商は約 3 億円、宿泊部門の売上は 90% で、年商の約 25% はエージェントからの送客である。開業当初の年商は 1 億円からスタートし、その後平成不況下とはいえ、業績を毎年着実に伸ばしている。年商の内訳は宿泊 90%、日帰り 10% でリピーターは 20% を占める。宿泊目的は観光 33%、宴会 5%、スポーツ 1%、商用 1%、その他 60% となる。その他はのんびりするスタイルである。

主な客層は同伴 60%、家族 20%、グループ 15%、団体 5% などコマ客が多い。宿泊形態は 1 泊 90%、2 泊 8%、3 泊 2% と、1 泊が主体となる。日帰り客の多い月は 11 月、10 月、8 月、3 月、5 月など新緑、夏休み、紅葉のシーズンとなる。年商からみたオンシーズンは

11 月、10 月、8 月、5 月、6 月など初夏から秋にかけて強い。オフシーズンは 2 月、1 月、12 月、3 月、4 月なども冬から春にかけてのシーズンがやや弱い。

## (2) 多彩な事業展開

スタッフは家族 2 人、正社員 30 人をベースとしてパート・アルバイト社員を含めると、常に 50 人が旅館経営に携わっている。その内調理師は 5 人と多い。フランスのオーベルジュのような料理主体の宿を目標とするが、食材は地のものにこだわって旬を大切にした献立に特色がある。主な料理はエノハ（ヤマメ）のサシミやカラアゲ、カモ、豊後牛などである。ヘルシーメニュー、ハーブを用いた薬膳料理なども看板料理となった。自家製のカモのソーセージ、生ハムも人気商品である。食事は部屋出し（3 部屋）と食事処の利用となるが、食事処では各部屋ごとにスペースを用意する。各種サービスも充実しており、入浴時の湯上がりのビールサービス、朝食時の牛乳サービスなどがある。牛乳は近所の酪農家と契約しており、しぼりたての牛乳が楽しめる。

主人は旅館経営以外にも色々なビジネスに携わっている。木工工房、陶芸工房、茶屋、惣菜加工場、コットン舎、食肉加工所など、枚挙にいとまがない。また地域社会における活動もめざましく、公職からボランティア活動に至るまで幅広い。長湯はドイツ風の温泉地をめざしたまちづくりを進めている。コットン舎では年間 3 万本のワインをドイツから輸入して地域社会に貢献する。D 旅館を中心とした丘陵一帯はまだ整備途上の段階だが、自らの理想郷に向けて着実な歩みをとげている。各種の事業展開は自給自足が可能な村づくりの一環である。旅館の家具調度品はすべてが木工工房の生産で、売店の主力商品は惣菜加工場や食肉加工所などの製造品となっている。

主人の好きな言葉は「一念一心」であり、宿づくりに対して相当なこだわりを持つ。自分の頭に描いているものを目に見える形にし、自らの思いを顧客に伝えることが目標となる。渡り廊下を利用した画廊計画などがその一端である。とはいえ顧客サイドの要求を素直に受け入れる柔軟性も持ち合せている。大浴場におけるサウナ風呂の導入などがその代表例であろう。主人のスタッフに対するメッセージは「すべてはお客様のためにある」の一語に集約されている。著名なホテル王・リッツの「お客様は常に正しい」という名言に勝るとも劣らない言葉である。

## 2. E 旅館「地元マーケットを対象としたおもてなし料理で、イメージアップに成功」

### (1) 老舗旅館の新しい挑戦

E 旅館の開業は 1904 年(明治 37)、現存する旅館では最も古い。現在の旅館は 1935 年(昭和 10)築の三階建、今日では文化財級の建物となった。4 代目に当たる主人(43 歳)は 95 年に帰郷するまで湯河原温泉(神奈川県)の高級和風旅館で、10 数年間にわたって営業畑を中心に働いた経験があり、こうした経歴が現在の旅館経営に大きな影響を及ぼしている。帰郷時、新規開業も熟慮したが、とにかく 5 年間は先代から受け継いだ既存の旅館で、経営実践を試みることになった。

旅館づくりのテーマは旅人や旅情をキーワードとしたやすらぎや落ち付きのある和風旅館に求め、とりあえずは 95 年から 96 年にかけて 1,000 万円の設備投資で、玄関回り、外装、内装などを改造し、旧態依然とした湯治宿からの脱皮を図った。その一例はトタン屋根の屋根瓦への変更である。湯治旅館の雰囲気克服のために、最初のステップとして料理商品の改善に取り組むことになった。宿泊料金を 1 万円程度に押えた上での改善であり、リーズナブルな宿泊料金で、しかも美味しい料理の提供を第 1 目標としたのである。地元客にとってはブリやマグロのサシミは好評だが、外来の観光客には御馳走にならず、まず客層を考慮した献立づくりとなった。食材は地のものを意識的に用い、料理は手間、暇をかけた手づくりである。

最初に取り組んだ営業政策は地元マーケットである竹田・直入地方の地元客を対象とした昼食の商品化である。食事+入浴をセットとした商品で、当初は料理旅館としてのイメージアップを図るために損得を考えずに、わずか 2,500 円の料金を設定した。現在のところ昼食は 4,500 円、夕食は 5,500 円から提供しており、人気の企画として定着している。広告宣伝は行わず、クチコミで評判となった。

メインディッシュは郷土のエノハ(ヤマメ)料理だが、地元にある食材にこだわった結果、京料理の代表作として知られるユバの商品化にも成功した。E 旅館の料理はおもてなしを第一に考え、食べたいものを食べたいタイミングで顧客に提供する。究極は御飯だが、部屋ごとに食事の時間が異なる場合は、部屋ごとに炊飯器で米を炊く。また豊後牛と言え、固形燃料で焼くスタイルが定着しているが、炭火で焼くようにしており、一品一品に料理人としての魂を混入する。献立は毎月変更し、部屋出しにこだわりを持つ。朝食の時間は夕食時に

尋ねない。せっかく食事を楽しんでいるのに、食事の最中に野暮な質問はできないと言う配慮からきている。

### (2) 感動産業としての温泉旅館

E 旅館の敷地は 200 坪、延床面積は 170 坪で、部屋数はわずか 6 室、すべてが和室となる。今期の年商は 3,000 万円、この数年間は順調な伸びを示している。97 年に 45% を占めたに過ぎなかった宿泊部門の売上高は現在のところ 62% に達しており、宿泊客が増加傾向にある。1 泊 2 食の宿泊料金(2 人で 1 部屋利用)は 1 万円に限定し、週末は 2,000 円アップとなる。特日の料金は正月の 1 万 5,000 円だけで、ゴールデンウィークとお盆は特日とはしていない。1 人当たりの平均宿泊単価は 1 万 2,000 円、同消費単価は 1 万 8,000 円となる。ドイツワインが消費単価のアップに貢献している。日帰り客の消費単価は 8,000 円を数える。ちなみに客室稼働率は 65%、定員稼働率は 50% となる。

宿泊客の市場構成は大分県内 60%、大分県外 40% を示し、県外客は熊本県、福岡県などが多い。オンシーズンは 11 月、12 月、1 月、4 月、5 月などの宴会シーズンでオフシーズンは 6 月、2 月、9 月、7 月、3 月など季節の代わり目となっている。客層は同伴 60%、家族 20%、グループ 15%、団体 5% など、コマ客が目立つ。宿泊目的は観光 60%、宴会 20% などで、料理を楽しむ顧客が増えている。泊数は 1 泊 90%、2 泊 10% で、ショートステイが大半となった。

スタッフは家族 4 人、正社員 1 人、パート 2 人で料理は主人が担当する。いわばオーナーシェフである。日本風のオーベルジュを目標とし、小さくても良い、キラリと光る宝石のような旅館づくりをめざしている。また旅館業を感動産業と位置づけ、オートメーション方式の企業ではなく、家業として真摯にとらえている。料理商品に対するこだわりが箸替がある。料理に区切りやアクセントをつける際に口直しにシャーベットを提供し、その時に箸替を行う仕組みである。小規模旅館では珍しいアイデアである。次がお茶受けである。和風旅館の場合、入館時に客室へ入ると必ずお茶とお茶受けのお菓子が登場する。E 旅館では柏餅、桜餅、草餅、ぜんざいなど季節感あふれる手づくりのお茶受けとなる。

さらに朝食では洋食も提供し、パンは自家製となる。また朝食時の揚げ立ての油揚げが評判を博す。最後は手づくりの陶器である。E 旅館独自の窯で焼いた器が食卓を賑わす仕組みである。温泉旅館を日本文化の最後の砦としてとらえており、顧客の満足度を高めるためのホスピタリティの結論をマンツーマンサービスに求めている

る。例えば料理商品の場合、顧客の好き嫌いをしっかりと管理し、魚料理の場合、焼魚か煮魚かなど、小さな宿にしか出来ない、本物のサービスを求めて、細かなサービスを実践している。高級和風旅館で学んだ経験を反面教師として、かゆいところに手が届く顧客本位のサービスを着実に具体化している。

#### IV. 今後の旅館経営の方向（むすびにかえて）

##### 1. 山間温泉地の旅館経営

ポストバブル経済期において、街中に立地する温泉観光地では団体客を対象とした大規模旅館が経営体質の転換を図れず、苦戦が続いている。これに対して山間の温泉地が浮上し、消費者の人気を獲得することになった。山合の温泉地は白骨温泉（長野県）など一部を除いて地元客や湯治客、登山客や秘湯マニア以外に省みられず、長い間にわたって低落傾向にあえいだ。ところが近年になって小規模旅館が個性あふれる旅館経営を実践することで、地域の活性化に成功することになった。本稿では黒川、長湯の両温泉地を事例として山間の温泉地における小規模旅館の経営動向を把握したが、その結果次の点が明らかになった。

##### (1) 黒川温泉

黒川温泉は観光情報誌の各種アンケートで九州地方の人気ナンバー1に輝いた。その人気の秘訣は地域性を生かした個性豊かな地域おこしの成果であった。具体的には黒川という温泉地全体を1つの旅館に例え、各旅館が客室、道路を廊下とする考えを元にした各種の振興策である。入湯手形による露天風呂めぐり、風をテーマとした環境整備などがその一例である。黒川における3旅館の経営動向を整理すると、以下のようにまとめることが出来よう。

##### ①明確な旅館づくりのテーマ

ふるさと調の和風旅館、民芸調の和風旅館など自館の旅館づくりのテーマが実に明確である。

##### ②明快な宿泊料金システム

旅館の料金体系は一般的に複雑で消費者には最も不透明な部分である。黒川では料金システムが明快であり、しかも1泊2食で1万5,000円程度で、納得のいく料金設定をしている。

##### ③露天風呂の充実

露天風呂をはじめ個性的な各種浴場が充実しており、顧客の信望を集めている。外来者の入浴に対して休憩所を設定して喫茶などを提供する。つまり大規模旅館が実

施した顧客の囲い込みではなく、露天風呂の開放などで顧客の取り込みを図っている。

##### ④環境整備

山里に立地するとは言え、旅館の周辺に雑木をさらに植えて環境整備を行っている。駐車場から玄関に至る動線を特に重視して山里らしさを演出している。自然についても本物の自然を造り上げている。

##### ⑤視覚を通した戦略

旅館の建物はもちろん施設・設備に対しても色彩を大切にしている。建物関係はブラック（屋根）、ブラウン（壁）、ホワイト（障子）の3カラーを中心にしており、グリーン（山里の環境）とマッチしている。

##### ⑥信用・安心感の獲得

旅館内に設置している自動販売機の料金は街中の相場より高いのが一般的である。これを逆手にとってドリンク類の料金を下げることで顧客の信用・安心感を獲得している。

##### ⑦名物は山里料理

山里の食材を利用した会席料理にこだわりを持つ。いりり料理、食事処の利用など食事を楽しむ仕組みも演出している。食器類にも神経を注ぎ、視覚を通した演出を行う。

##### ⑧心身の癒しの場、やすらぎの提供

身体だけではなく精神の癒しの場を提供するために環境整備を進めている。

##### ⑨顧客満足が第1

旅館経営に当たっては顧客満足を第1とし、自らの宿泊体験を具現化している。

##### (2) 長湯温泉

長湯温泉は地域おこし歴20数年に及ぶ黒川温泉に対して、民間サイドではその歴史は浅い。とはいえ官主導ではすでに10年の歴史があり、飲泉場、御前湯（日帰り温泉）、ドイツ村など公的施設の整備が進んでいる。湯治旅館の多かった長湯は旧態依然とした旅館経営が90年頃まで行われていた。こうした状況に刺激を与えたのがD旅館の開業であり、E旅館の頑張りであった。しかし長湯の場合は黒川のような地域的なまとまりは緒についたばかりである。長湯における2軒の旅館経営の動向を以下に整理してみよう。

##### ①目標はオーベルジュ

食事に最大限の神経を注いでおり、割烹旅館のフランス版であるオーベルジュを目標としている。エノハ料理を主体に地元の食材にこだわりを持つ。ドイツワインが人気商品である。



## ②昼食ビジネスの導入

宿泊客だけでなく、入湯を兼ねて昼食をとる日帰り客をビジネス化している。小規模旅館はスタッフの関係で従来日帰り客を取らなかったが、経営拡大を意図して昼食ビジネスを導入している。

## ③口コミ、パブリシティの利用

宣伝広告活動を積極的にするよりも口コミを利用する。宣伝費は顧客に還元しており、従って宿泊費の割には料理商品の質が向上する。またマスコミ取材などパブリシティを有効に活用している。

## ④こだわりの逸品

D 旅館では自家工房で造った料理が食卓を賑すが、E 旅館の場合は客室ごとに米を炊くこだわりがある。食文化に対する配慮が施されている。

## ⑤やすらぎと落ち着きの場の提供

旅館を心身の癒しの場と認識して顧客主体のおもてなしを行う。

## ⑥日本文化の砦としての温泉旅館

和風旅館に活路を見出し、温泉旅館を日本文化の最後の砦と考えている。

## 2. 今後の温泉旅館経営のあり方

### (1) 一大変革期の経営環境

九州地方では由布院温泉に続いて黒川温泉が浮上して、すでに10年が過ぎようとしている。その間平成不況に続いて消費不況が浸透し、街中に立地する旧来型の温泉旅館は悪戦苦闘が続いた訳である。ポストバブル経済期の情勢は日本人がいままでにない程厳しい状況を経験したと言えよう。つまり現下の状況は経済社会の一大変革期ととらえざるを得ないであろう。有名な金融機関が倒産し、一流の都市ホテルが会社更生法を申請する時代である。何でもありの時代となった。しかし商業界ではユニクロ、百円ショップなどをはじめ飛ぶ鳥を落とす勢いの企業が登場し、確実に業績を伸ばしている。一方ではダイエーの不振、そごうの倒産などがあり、まさに二局化、優勝劣敗の状況下にある。

ポストバブル経済期の温泉旅館は表面的にはいずれも負け組みに属したと言われる。しかし東北地方では酸ヶ湯(青森市)などの秘湯が健闘し、九州地方では黒川などの山間の温泉地が人気スポットに成長した。

### (2) 今後のあり方

今回の5軒の小規模旅館の調査を通して今後の小規模旅館のあり方を探ると、以下のように整理することができよう。

## ①地域全体のプロモーション

個々の旅館が頑張ることも確かに大切だが、まずは温泉地同士の地域間競争に勝つために、地域全体のプロモーションが大切となろう。国内の温泉地との競合、日帰り温泉との競争、海外リゾートとの対決をはじめ、諸問題が山積みしている。従って個々の旅館のレベルアップも大切だが、地域全体をセールスポイントとした積極的な観光マーケティングが必要となろう。

## ②郷土色を生かした地域振興

露天風呂めぐりの黒川、日本一の炭酸泉の長湯などは、いずれも郷土の地域資源を最大限生かした結果が地域おこしに成功したと言えよう。しかし何も黒川や長湯のものまねをすることが生き残り策とは言えない。地域振興の第一歩は地域性、つまり郷土色、ローカルカラー、らしさ、シンボルなどを発掘・創造することであり、まず旅館業者が地域リーダーとして自覚し、自ら先頭に立って地域そのものの商品価値を充分に知ることから始めるべきである。

別府八湯の一つである別府温泉では、震災を受けずに残っていた大正から昭和にかけての路地裏を地域最大のセールスポイントとして認識し、路地裏散歩が1999年7月に始まった。こうした路地裏は黒川、長湯、由布院にはないものであり、別府のアイデンティティそのものと言えよう。

## ③自分だけ良ければ悪い

「自分だけ良ければ良い」と言う時代はもう終りにしたい。企業人だけに仲良しグループになることだけは避けたいが、自分だけ良ければ良いと言う時代は高度経済成長期の負の遺産としたい。地域間競争に勝つためには個々の力よりも全体の力が大切であることを再度確認したい。しかし地域全体の繁栄のためには個々の旅館の頑張りも必要である。何といても他力本願ではなく主体性を持った旅館経営を実践したい。

## ④旅館・観光情報の発信

高度情報化時代を迎えて久しいが、旅館個々の情報となると遠隔地の場合は意外と少ない。情報の伝達手段は何でも構わないが、インターネットのホームページは有効な手段となろう。旅館の企画商品、宿泊料金、料理内容、施設・設備などを明示すれば、旅館業の不透明な部分が一挙に解決することになる。

## ⑤総合力で勝負

日本旅館の場合、料理だけだと料亭、施設だけだと一流ホテルには到底かなわない。従って旅館の三大商品である施設・料理・サービスをトータルで考えた総合

力を売りにしたい。施設には風呂（温泉）、客室などの充実が大切であり、庭園、アート施設など癒しの空間があれば鬼に金棒となろう。健康、美容志向に対する対応も急務である。

⑥本物には不況がない

暖衣飽食、モノ余りの現代において顧客ニーズを正確にとらえることは実に厳しい。しかし気に入ったサービ

ス、納得したモノに対する購買意欲や消費行為は減退しておらず、安心や信用を勝ち得た温泉地や旅館は本物として認められ、長く人気を集めることになろう。実際ルイ・ヴィトン、シャネル、グッチなどの一流ブランドは消費不況下とは言え、不況知らずと言われ、顧客の支持を集めている。本物のサービス、顧客本位の経営がいまこそ温泉旅館に求められている。

参考文献

- 浦 達雄（1992）：「温泉観光地における小規模旅館の経営動向」；日本観光学会研究報告 24、31-38 頁。  
 浦 達雄（1996）：「奥能登における観光旅館業の経営動向」；日本観光学会誌 28、94-100 頁。  
 浦 達雄（1997）：「和倉温泉における小規模旅館の経営動向」；日本観光学会誌 30、53-58 頁。  
 浦 達雄（1998）：「別府温泉郷における旅館経営の動向」；日本地理学会発表要旨集 53、248-249 頁。  
 浦 達雄（2000）：「湯布院温泉における小規模旅館の経営動向」；大阪明浄大学紀要開学記念特別号、9-16 頁。  
 山村順次（1998）：『新版・日本の温泉地—その発達・現状とあり方』；（社）日本温泉協会、234 頁。