

# 湯布院温泉における小規模旅館の経営動向

浦 達 雄

## I 本物に不況はない

長引く消費不況下において、ホテル・旅館業をとりまく経営環境は、一段と厳しい状況を呈している。1998年のマスコミ報道では、静岡県かたやまづの熱海や石川県の片山津などのような有力温泉観光地において、温泉旅館の大型倒産が勃発し、高度経済成長期にみられた飛ぶ鳥を落とすような景気の良い話はほとんど聞かれない。バブル経済崩壊後において、温泉旅館の大半は客足で2~3割減、客単価においても2~3割減を強いられており、まさに青色吐息の状態にある。しかし、小規模旅館においては、個性的な旅館経営を展開することで消費不況を克服し、「本物に不況はない」を実践している旅館も少なくない。

本研究の目的は、小規模旅館の経営実態を分析することで経営動向の現状を把握し、旅館経営の今後の方向性を探ることである。調査地域としては大分県の湯布院町を取り上げた。湯布院町には、由布院ゆのひら、湯平つかばら、塚原の3温泉があり、特に由布院は石油危機以降の安定経済成長期において大きく成長し、その動静については全国的に注目を浴びた温泉地として知られる。

ところで、観光地理学の分野で旅館経営に着目した研究事例は意外と少ない。最近の研究事例としては、浅間温泉・湯村温泉、奥能登おくののり、和倉温泉、別府温泉郷（浦1992, 1996, 1997, 1998）などの報告がある。本研究では、経営者に対するインタビュー調査を主として論旨を構成した。従来から行われている観光統計の分析も確かに大切な研究手法の一つだが、地理学の調査には欠かせない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。

## II 湯布院町の観光動向

湯布院町は1955年2月に由布院町と湯平村が合併することで成立した。したがって、湯布院温泉という地名は正式には存在しない。正確には、湯布院町の由布院温泉、湯布院町の湯平温泉となる。本研究では、あえて湯布院温泉という名称を用いたが、由布院及び湯平の旅館を事例として取り上げたからに他ならない。

由布院はかつては奥別府と称され、温泉地としてマイナーな時代が久しく続いたが、安定経済成長期を通して、映画祭や牛喰い絶叫大会など各種イベントを開催することで、まちおこしに成功した<sup>1)</sup>。これに対して、湯平は長い間湯治場として機能し、由布院の繁栄に対して衰退の途を歩みつつある。両温泉の性格は旅館の開業年（表1）で明確となろう。由布院では平成期に入って開業をみた旅館が37.5%を占め、新興旅館が多いのに対して、湯平では第2次世界大戦以前に開業をみた旅館が68.0%に達し、老舗旅館が7割弱を占める。1998年現在の旅館数は、由布院106軒、湯平35軒を示し、1970年現在の由布院34軒、湯平55軒と比較すると、由布院の成長ぶりが明らかである。ちなみに塚原は3軒から4軒に増えただけである<sup>2)</sup>。

表2は湯布院温泉における年商の増減について示したものである。由布院と湯平を比較することで、両温泉地の現況がさらに明確となろう。「年商が増えた」旅館は、由布院18.8%なのに対して、湯平12.0%を示す。これに対して、「年商が減った」旅館は、由布院35.4%、湯平72.0%を示し、由布院の健闘ぶりが明らかである。表3は観光客数の推移について示したものである。この30年間において湯布院町の入り込み数が増加傾向にあることが分る。近年、成長著しい黒川ながゆと長湯温

表1 湯布院温泉における旅館の開業年（1998年現在）

開業年	～1944年	～1954年	～1964年	～1974年	～1984年	～1988年	1989年～	合計
由布院	2軒(4.2%)	0軒(—%)	4軒(8.3%)	6軒(12.5%)	8軒(16.7%)	8軒(16.7%)	18軒(37.5%)	48軒(100%)
湯平	17軒(68.0%)	3軒(12.0%)	2軒(8.0%)	2軒(8.0%)	0軒(—%)	1軒(0.4%)	0軒(—%)	25軒(100%)
合計	19軒(26.0%)	3軒(4.1%)	6軒(8.2%)	8軒(11.0%)	8軒(11.0%)	9軒(12.3%)	18軒(24.7%)	73軒(100%)

注1. 中小企業大学校・東京校などの調査による。

2. 回答数は73軒。由布院では、開業年不明2軒。

表2 湯布院温泉における旅館の年商（1998年現在）

年商	増えた	どちらとも言えない	減った	不明	合計
由布院	9軒 (18.8%)	14軒 (29.2%)	17軒 (35.4%)	8軒 (16.7%)	48軒 (100%)
湯平	3軒 (12.0%)	4軒 (16.0%)	18軒 (72.0%)	0軒 (-%)	25軒 (100%)
合計	12軒 (16.4%)	18軒 (24.7%)	35軒 (47.9%)	8軒 (11.0%)	73軒 (100%)

注1. 中小企業大学校・東京校などの調査による。  
 2. 回答数は73軒。

表3 湯布院温泉における観光客数の推移

内 訳	1970年度	1975年度	1980年度	1985年度	1990年度	1995年度	1998年度	98/80	98/90
湯布院	日帰り客	720,100	1,061,610	1,407,458	2,123,600	2,826,680	2,932,247	208.3%	103.7%
	宿泊客	377,600	381,560	492,004	600,700	794,990	861,700	182.6%	113.0%
	合計(人)	1,097,700	1,443,170	1,899,462	2,724,300	3,621,570	3,811,960	201.7%	105.8%
南小国	日帰り客			68,060	360,533	502,662	561,611	865.9%	117.2%
	宿泊客			111,096	135,925	293,792	392,414	365.1%	138.1%
	合計(人)			179,156	496,478	796,454	954,025	555.4%	124.9%
直入	日帰り客	22,750	30,350	49,010	57,700	88,470	160,143	545.3%	302.1%
	宿泊客	29,200	40,240	71,637	83,220	104,260	136,964	191.1%	131.3%
	合計(人)	51,950	70,590	120,647	140,920	192,730	297,107	335.0%	209.7%

注1. 各町の観光課の資料により作成。  
 2. 空欄はデータなし。  
 3. 湯布院町には3ヶ所の温泉地があり、1998年度の宿泊客は、由布院83万1080人、湯平4万7715人、塚原1万9635人を数える。南小国町には黒川など7ヶ所の温泉地があり、1998年度の黒川の宿泊客数は32万1956人となる。直入町には長湯温泉がある。  
 4. 旅館数(旅館組合加入)は、湯布院145軒(内訳は由布院106、湯平35、塚原4)、黒川23軒、長湯17軒。

表4 温泉旅館のプロフィール

旅館	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館
開業年	1992年(平成4)	1996年(平成8)	1926年(大正15)	1965年(昭和40)
初代経営者の前職(出身)	会社員の主婦(福岡市)	化粧品卸売業(大分市)	酒造業(湯平)	農業(湯平)
敷地, 延床面積	600坪, 206坪	450坪, 160坪	1090坪, 360坪	210坪, 380坪
客室数(定員)	6室(24人)	7室(その内:離れ1室) (25人)	9室(36人)	8室(その内:離れ3室) (24人)
1泊2食の宿泊料金	1万7000円~ 2万3000円	1万8000円~ 2万5000円	1万2000円~ 1万6000円	8000円~ 1万2000円
年商	8000万円	1億500万円	7800万円	3200万円
オン(オフ)の月	11, 10, 8, 5 (12)	8, 11, 3, 9, 10(6, 12, 2)	8, 11, 5, 3, 10(2, 6, 7, 9)	5, 8, 10, 1, 3 (6, 7, 12)
スタッフ(人)	家族1, 社員5, パート4	家族2, 社員6, パート5	家族3, 社員5, パート5	家族2, パート4, アルバイト1
主な付帯施設	ラウンジ, 売店, 露天風呂, 家族風呂	食事処, 露天風呂, 内湯松風呂, 家族岩風呂	売店, 喫茶室, 食堂, 洞窟風呂, 露天風呂	食事処, 内湯, 露天風呂, 農場

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

泉については参考までに掲載した。表4は調査旅館4軒について整理したものである。いずれも意欲的な経営を實踐することで、消費不況を克服した旅館である。

### III 由布院温泉の事例

#### 1. A 旅館「素人の主婦が女将として旅館経営に参入」 (1) 花をテーマとした旅館づくり

A 旅館の開業は1992年8月12日で、由布院の代表的な観光スポットである湯布院民芸村に近接する和風の温泉旅館である。開業の理由は祖父が骨折して湯布院厚生年金病院へ89年に入院した際、由布院に住みたいと言い出したからである。女将(35歳)は初代で主婦から旅館経営に参入した。旅館の敷地は約600坪、建物は木造2階建、延床面積は206坪を数える。客室はすべてが和室で、わずか6室(収容定員は24人)にすぎ

ない。内訳はバス・トイレ付2室、トイレ付4室となる。当初、2洋室を付帯したが、客室稼働の効率を考えて和室に改造した。客室数を6室に絞った理由は少人数による経営を意図したからである。ペンションも考えたが、最終的には和風旅館とした。付帯施設はラウンジ、売店、露天風呂、家族風呂などからなる。露天風呂は97年12月に付帯した。予約時に露天風呂の有無を確認するケースが多かったからである。

ラウンジはいわば食事処だが、テーブルと椅子を用いた洋風スタイルとなる。収容定員は24人を数える。由布院は民芸調の和風レストランが多いので、個性を出すために洋風とした。テーブルなどの家具類は鹿児島島の重厚な民芸家具を取りそろえた。ラウンジは宿泊客と外来の昼食客の食事処として機能しており、効果的な利用を行っている。昼食は予約制となる。建物はバブリック、宿泊（客室）、浴室部門などに区分し、客室を分離することで、別荘風建築が多い由布院らしさを取り込んでいる。広い中庭は贅沢な空間を演出する。旅館の回りは花木が多い。一年中、花が咲くように、意識的に樹木をそろえたからである。ウメ、サクラ、コブシ、ツツジ、エゴ、ヤマボウシなどの花々が季節によって咲き乱れ、四季の変化が実感できよう。

## (2) 明確な料金体系

A 旅館のパンフレットには、別紙とはいえ、宿泊料金の体系が掲載されている。小規模旅館には珍しいことだが、自分の旅行経験の中で、最も知りたい部分を実行に移しただけに外ならない。つまり、経営の原点は自分又は顧客の要望となる。全くの素人の主婦から旅館経営に参入しただけ、逆にこうした経営理念が21世紀型の旅館経営になるのかも知れない。

1人当りの1泊2食の宿泊料金（2人1部屋利用）は最低1万7000円、標準1万9000円、最高2万3000円を示す。宿泊料金は客室のタイプ（バス付、バス無し）と利用人員（4人、3人、2人）で決定する仕組みで、料理は同一となる。4人でバス無しの客室を利用すると、平日の場合は1人当たり1万5000円で宿泊ができる訳である。1人当りの平均宿泊単価は1万8000円、同消費単価は2万円となる。エージェントの送客実績は約15%を占める。昼食ビジネスは95年から本格的に導入した。現在のところ完全予約制で3000円と5000円のコースを用意しているが、単価的には5000円の懐石料理の人气が高い。年商に占める日帰り客の割合は20%となる。

宿泊客の誘致圏は95%が大分県外で、その大半は福岡県となる。以下、熊本など九州各県、関東方面からも入り込みがある。年商は8000万円、開業以来、順調な

伸びを示す。オンシーズンは11月、10月、8月、5月など春と秋の観光シーズン、夏場に強い。オフシーズンは少なく、12月のお正月前が若干暇になる。客層は同伴30%、家族30%、グループ30%、その他10%など、当然のことながらコマ客が多い。

## (3) 料理は和食の懐石コース

A 旅館のスタッフは女将の他に正社員5人、パート4人からなる。この内、調理師は3人、仲居は3人を数える。旅館規模の割には調理師の数が多い。開業以来、料理に力を注いでおり、天然の食材を用いた手づくり料理にこだわっている。開業当初は2~3日ごとにメニューの変更をしていたが、現在では月ごとにメニューを決定する。とにかく地場の新鮮な食材を用いており、朝方に考えた料理が夕方には変ることもしばしばある。料理はうす味にまとめ、ケバケバしさではなく、自然な盛り付けを意識している。肉料理、魚料理と分け隔てなく、大分産の山の幸、里の幸、海の幸が食卓をにぎわすことになる。食器は有田焼を主体としながら、小鹿田焼、萩焼など、おとなしい藍色、土色の器を好んで用いる。

朝食はタマゴと豆腐料理に工夫を凝らす。ヒモノにしてもダシマキタマゴにしても顧客が席についてから用意する。食前酒は自家製で、ブルーベリー、イチゴ、マタタビ、ヤマボウシなど30数種類に及ぶ。農薬を用いたモノは一切用いていない。接客サービスについてはお仕着せの接客はしない方針である。蒲団敷きにしても顧客の都合の良い時間に合せている。予約の際には食事に対する要望も出来るだけ受け入れている。アレルギー体質、ベジタリアンなど様々な顧客のニーズに応えるためである。これからも顧客に対して、食事に限らず、聞けるところは聞くという柔軟な姿勢を保持しつつ、ハード、ソフト、ハート面のリニューアルを心掛ける予定である。A 旅館では「顧客からお金を戴くからには、もう素人とは言わない。その瞬間からプロに徹すべきである」を経営モットーとする。ある旅館経営者からの忠告だが、はなむけの言葉として大切にしている。

## 2. B 旅館「異業種から新規参入し、二桁成長を達成」

### (1) 自分の個人別荘を温泉旅館に転換

B 旅館は1996年3月16日、大分自動車道の全線開通（福岡一大分間）に合わせて開業した。由布院の代表的観光スポットである空想の森美術館に近接する一方、付近一帯は由布院の昔ながらの自然林が展開し、森の中の温泉旅館となっている。主人（56歳）は初代で、自分の個人別荘を温泉旅館に転換した。別荘の土地は85年に購入し、続いて89年に山荘風の別荘を建築し、大分市で営む仕事（化粧品卸売業）の合間に別荘ステイを楽

しむことになった。しかし、由布院という土地柄、自分のいままでの宿泊体験などを鑑みて、サービス業としての旅館経営にしだいに興味を持つようになり、93年頃から旅館業への新規参入を計画することになった。土地は購入時で坪当たり4万円、造成して5万円ほどかかり、土地と建物を合せた別荘の購入費は約3000万円となった。

旅館の土地は約450坪、建物は木造2階建、延床面積は160坪からなる。96年の開業に際して、1億5000万円の設備投資額で本館と浴室棟を建設し、本館は本格的な数寄屋造りの純和風建築となった。客室はすべてが和室で7室、バス・トイレ付である。宿泊定員は最大35人、標準は25人程度を数える。客室の内訳は本館6室、離れ(元の別荘)1室となるが、本館は2間続きの部屋、例えば8畳間+6畳間を標準客室としており、広さを特色とする。離れは3室で構成しているが、客室としては1室の扱いである。由布院の有力旅館の大半は別荘風離れ形式の客室を売り物としているが、B旅館でも由布院らしさを離れという客室空間によってごく自然に主張する。付帯施設は浴室、食事処(山頭火)のみである。浴室は3ヶ所、露天風呂、内湯檜風呂、家族岩風呂からなる。

## (2) 庶民感覚の価格設定

B旅館の宿泊料金体系は明確である。客室の利用人員で、宿泊料金が決定する仕組みである。したがって、料理は特注品を除いて、顧客は全員分け隔てなく同じものを食することになる。1人当りの1泊2食の宿泊料金(2人1部屋利用)は1万8000円から2万5000円に設定し、2万円を標準価格とする。庶民感覚からみた場合は2万円を限度と判断したからである。4人で1室を利用すると1人当たり1万5000円となり、女性のグループ客の評判は良い。週末料金は2000円アップとなるが、これは当初計画した平日の料金設定であった。特日の宿泊料金は、お盆が2万5000円、正月が3万5000円となる。1人当りの平均宿泊単価は1万8000円、同消費単価は2万円、日帰り客の平均消費単価は5000円を示す。ちなみに日帰りの場合の食事は完全予約制で、昼食は4000円、夕食は5000円の和風懐石料理となる。宿泊につなげることを考慮したサービスメニューである。

年商は1億500万円、前期は9100万円であり、対前年比は15%アップ、二桁成長を達成したことになる。年商の内訳は宿泊部門が95%を占める。月商の目標は1000万円ラインを突破することである。客室稼働率は85%、定員稼働率は57%を示し、こうした経営数値に明るいことも異業種から参入したB旅館らしさである。宿泊客の誘致圏は大分県外90%と県外客が圧倒的

で、中でも福岡県が半数を占めている。県外客は、以下、長崎、熊本、佐賀、山口、広島などの順に多い。年商からみたオンシーズンは8月、11月、3月、9月、10月など真夏と秋が特に忙しい。オフシーズンは6月、12月、2月などとなる。客層は同伴30%、家族20%、グループ20%、団体10%など幅広い構成をなすが、女性客の占める割合が70%と多い。

## (3) 和風懐石は一禅特選料理

B旅館のスタッフは夫妻の他に正社員6人、パート5人からなる。内訳は調理師2人、仲居3人、フロント1人、パートは洗い場2人(朝1人、夜1人)、メンテナンス2人、仲居1人(夜)となる。旅館規模の割にはスタッフが充実しており、料理部門に経験豊かな人材を集めている。料理は部屋食で、和風の懐石料理を特色とする。メニューは年6回の頻度で変更し、季節、旬、自然、新鮮、手づくり、大分産品などをテーマに献立を作成する。味は京風の薄味で、お仕着せの既製品は一切用いない。

由布院の一般的な料理と言え山幸となるが、B旅館では山幸にこだわらず、海幸、里幸など、大分県産の良い食材を利用した料理を提供する。盛り付けは一皿、一皿を大切にしており、刺身、蒸しもの、焼きもの、吸いものなどは、そのつどタイムリーな一品配膳を心掛けている。女性客が目立つこともあって、食器にも人一倍神経を注いでいる。主な器は有田焼だが、どちらかと言えば陶器風の磁器が多い。色彩的には落ち付いた深みのある器を多用する。大皿には郷土の民芸陶器である小鹿田焼、その他では竹器、南蛮ガラス器など、大分を代表する器も積極的に取り込んでいる。

宣伝・広告については観光情報誌のPR版を活用し、またテレビやラジオなどメディアの取材も多いので、その相乗効果は図り知れない。開業1周年記念の宿泊キャンペーンでは4000通を超える応募ハガキがあり、反響の大きさを実感した。開業からしばらくして顧客から料理旅館としての評価を受けるようになった。料金の割には料理商品が充実するのは、料理の原価率を意識するよりも、稼働率を高める努力をしているからである。B旅館ではいわゆる旅館のハードやソフト、ハートやマインドに対しても、これまでのビジネスで得た経験や個人的な宿泊体験などを元に構築しており、何の違和感も無く旅館経営に取り組んでいる点が、その魅力に+αを醸し出していると言えよう。

## IV 湯平温泉の事例

### 1. C旅館「身体と心の癒しをテーマとした旅館づくり」

### (1) 大洞窟温泉の導入

C 旅館は石畳が続く温泉街の一番奥に立地し、大分川の支流・花合野川に臨む老舗の和風旅館である。開業は1926年（大正15）で、主人（37歳）は3代目に当たる。第2次世界大戦前迄は造り酒屋を兼業していた。C 旅館と言えば、地元では「松竹ロケ・フーテンの寅さんの宿」「大洞窟温泉」として知られる。松竹ロケは1982年12月に行われ、30作目の撮影が行われた。大洞窟温泉は67年に導入した。洞窟温泉にした理由は冬の寒さを克服するためであり、固い岩盤を生かした特色ある旅館づくりの一環であった。

施設・設備が老朽化したこともあって、89年には客室、食堂の部分を改装し、98年には玄関などパブリックの部門、風呂、食堂、宴会場などを改造した。これによって客室は13室（定員は40人）から9室（同36人）となった。改装に当たってのテーマは「現代和風」とした。喫茶「リンデン」や売店などのパブリック部門を充実することで、他館の宿泊客やウォークインの利用客にも対応できるように配慮した。旅館の門を閉ざす囲い込みではなく、開放的な旅館を目指したのである。喫茶室は心地よく過ごせるように、落ち着いたブラウン系でまとめている。窓を広くとって明るさを前面に出し、アルミサッシはあえて使用しないで、樹木やレンガなどを配置し、癒しの空間を演出する。畳は用いず、カウンター席やテーブル席を導入し、洋風の利点を巧みに取り入れている。

顧客の要望の強かった露天風呂も98年に新設した。洞窟温泉で汗を流した後、露天風呂で英気を養うパターンが定着し、日帰り温泉としての利用が日増しに高まっている。客室については小部屋が多かったので、2部屋を1部屋にまとめ、その結果、標準客室は10畳間となった。いずれも和室でトイレ付である。旅館の土地は1090坪、建物は2階建、延床面積は360坪を数える。今回の改造を契機に最も力を注いだ部分は昼食ビジネスの導入であった。昼食+入浴をセットにした企画商品を1800円から3000円の間で設定した。昼食の主力は1500円の花合野川弁当で、入浴料金は500円だが、両者を合せると1800円の特別料金となる仕組みである。3000円コースは客室利用となる。昼食は完全予約制で、受付は当日の10時までとなる。

### (2) 身体と心の癒しを求めて

1人当たりの1泊2食の宿泊料金（2人1室利用）は最低1万2000円、標準1万3000円、最高1万6000円に設定する。週末は1000円アップ、GWとお盆は1万4000円、正月は1万5000円からの料金となる。1人当たりの平均宿泊単価は1万3000円、同消費単価は

1万5000円となる。エージェントの送客は10%、客室稼働率は60%、定員稼働率は55%を示す。年商は7800万円、その内訳をみると宿泊部門は90%となる。年商からみたオンシーズンは8月、11月、5月、3月、10月などで真夏と秋の紅葉シーズン、GWが強い。オフシーズンは2月、6月、7月、9月、4月などで季節の代わり目がやや弱い。日帰り客は3月、8月、5月、11月、10月などが多い。宿泊客の誘致圏は大分県外80%を示し、県外客、中でも福岡県方面からの入り込み客が目立つ。客層は同伴40%、家族連れ30%、グループ20%、団体10%などで幅広い客層をなす。宿泊目的は観光90%、商用5%、宴会3%、湯治2%で、観光客が多くなった。宿泊形態は1泊88%、2泊10%、4泊以上2%など、連泊も残っている。

C 旅館のスタッフは家族3人、正社員5人、パート5人で、勤務体制は朝、昼、夜の3交代制を採用する。正社員1人にパートが1人はりつく形式である。職務は細かく分担せず、総合職制度を採っている。朝食は84年頃から食堂利用に切り換えたが、夕食は部屋出しにこだわっている。食事については予約時において顧客の要望を取り入れている。料理はすべてが手づくりで、名物料理は山菜炊き合わせとなる。とはいえメニューに山の幸だけが並ぶのではなく、海の幸も取り入れている。肉料理についてはチルド状態のナマ肉を使うように努力する。賞味期限が1週間と限定されており、小規模旅館だからできる冒険である。食器については、従来有田焼だったが、最近では小鹿田焼など素焼の器を用いるようにしている。器が素焼だと素朴で料理が映えるからである。朝食には蕎麦が登場する。湯平は飲泉が有名で、胃腸病などに効き、朝になると自然と食欲が増すことで知られる。酒を飲んだ翌朝は蕎麦を食べたいという顧客の要望で、蕎麦が商品化されたのである。その他には地鶏の温泉タマゴ、ピーナツ豆腐などが食卓を賑わす。ピーナツ豆腐は自家製の味噌とマッチし、人気商品として定着した。

湯平の湯治場という暗いイメージを克服するため、C 旅館では色々な活動にチャレンジしている。その1つは98年から始めたチェロのコンサートの開催である。東京芸大の教員が逗留したことが縁となった。温泉に浸かって身体を癒すと共に、一流の音楽に触れて、心も癒して欲しいと思って企画することになった。93年に湯平で始まった山頭火展、98年からの俳句会もC 旅館が仕掛けており、身体と心の癒しを前面に出した新しいタイプの温泉地づくりの輪が着実に広がりつつある。

## 2. D 旅館「湯平で初の別荘風の客室を導入」

### (1) 時代に対応した宿泊施設づくり

D 旅館の開業は 1965 年であり、湯平の中では旅館としての歴史は比較的新しい。農家をしながら湯治旅館としてスタートした。その後、88 年に民宿へ方向転換し、98 年 5 月に別荘付帯の温泉旅館となった。簡単に言えば、時代に対応した宿泊施設に参入したことになる。屋号の冠に“山荘”と名付けた理由は、山合いに位置する温泉旅館として、誰でも気軽に宿泊できる旅館を目指したからである。主人（59 歳）は 2 代目に当たる。

客室は 8 室（トイレ付）を数えるが、その内訳は 5 室が本館（木造 2 階建）、3 室が別荘（同平屋）となる。収容定員は 24 人を数える。別荘は本館から少し離れた花合野川に沿っており、露天風呂を伴った浴室棟と共に、ゆとりある空間を演出している。土地は 89 年に 1300 万円で購入し、98 年の設備投資額は 6000 万円となった。なお、旅館の敷地は本館 60 坪、別荘 150 坪、延床面積は本館 200 坪、別荘 180 坪を数える。別荘風の客室を導入した理由はプライベートな空間を大切に、ファミリーに遠慮なくのびのびと過ごして欲しいと思ったからである。一戸建であり、ゆっくり休むことが可能となる。別荘風客室の導入に際しては夫婦で由布院や黒川温泉などへ出向いて、食べ歩いたことも大いに参考となった。

温泉地とマスメディアの関係となると、圧倒的に由布院が優位性を発揮するが、湯平では D 旅館もこれに負けてはいない。テレビ関係では福岡キー局などを中心に取材が相次ぎ、主な番組では「ふれあい農園」「8000 円以下で泊れる宿」などに取り上げられた。ふれあい農園とは、自分の農地で栽培した米や野菜類（無農薬）を旅館料理として提供することである。先祖伝来の田、畑、山などが残っており、地鶏やヤギなどを飼育しながらニンジン、タマネギ、ピーマン、ナス、キュウリなどを栽培する。情報誌関係ではじゃらん（福岡）、<sup>がいでほん</sup>外戸本（福岡）、リーク（熊本）などに旅館情報を提供し、成果を上げている。

1 人当たりの 1 泊 2 食の宿泊料金（2 人 1 部屋利用）は 8000 円から 1 万 2000 円に設定する。別荘利用は 1 万円からとなる。週末料金は 2000 円アップ、特日（正月、GW、お盆）は 1 万 4000 円が基本料金となる。1 人当たりの平均宿泊単価は 9000 円、同消費単価は 1 万円となる。年商は 3200 万円、前期 2823 万円、前々期 1800 万円に対して、二桁成長を達成している。「まさに本物に不況はない」を実感する。売上高からみたオンシーズンは 5 月、8 月、10 月、1 月、3 月など GW、夏休み、秋、宴会シーズンとなる。オフシーズンは 6 月、7

月、12 月など梅雨の時期などがやや弱い。ちなみに定員稼働率は 5 月が 78%、6 月が 56% を示す。顧客は宿泊客のみで、日帰り客はとっていない。宿泊客の対応に追われて余裕がないからである。客層は同伴 70%、家族 20%、グループ 10% などコマ客が多い。常連客は 20% を占める。宿泊客の誘致圏は大分県外 90% と、県外客が圧倒的に多く、中でも福岡県方面が目立つ。

### (2) 好評を博す地鶏の朝採りタマゴ

D 旅館のスタッフは夫妻の他はパート 2 人、アルバイト 1 人のみである。料理は女将が担当する。食事については、希望があれば本館に限り部屋出しとなるが、普通は食事処（3 室）を利用する。献立は四季をテーマに組み立てる。料理はおふくろの味を意識した山里料理で、手づくりこだわる。食卓にはウナギ、ヤマメ、豊後牛などが登場する。牛サシ、牛のシャブシャブ、コイの刺身などが人気商品で、テンプラ、アライなどはあえて用いない。春のメニューとしてはアスパラのブタバラマキ（バラ肉を塩・胡椒で焼く）、シイタケのスガタアゲ（醤油とレモンで食する）が定番となった。食前酒としてレモン、イチゴ、ブルーベリー、ユズ、ウメ、プラムなどが季節によって登場するが、いずれも自家製となる。この他にはキュウリ、ダイコン、ニンジンなどのヌカ漬け、ダイコンオロシ、ウメボシなどが、なつかしの味として人気を集めている。朝食メニューとして欠かせないのが、地鶏の朝採りタマゴである。黄身が甘くて評判は良い。また胡麻豆腐も名物となった。

食器類は、従来、有田焼を主体にしていたが、最近では地元・由布院焼として知られる「<sup>しょうなんがま</sup>祥納蘆窯」を用いている。白、茶、藍、緑などを基調とした上品で素朴な色合いの器で、料理が一段と映えることで知られる。近い将来、特色ある旅館づくりの一貫として、絵付けコースなどを導入する予定である。現在、実施している旅館独自の企画商品としては、平日プランとして「ゆふいんの休日」がある。宿泊客 1 組に対して、湯布院町産のブルーベリーリキュールを 1 本提供する仕組みだ。主人は長年にわたって地元の大分バスの観光部門で働き、96 年に旅館経営に本腰を入れることになった。今後は女将との 2 人 3 脚で、郷土料理の開発、農場の有効利用、飲泉の観光化などに対して、積極的に取り組む予定である。

## V 今後の温泉旅館経営のあり方 (むすびにかえて)

### 1. 湯布院温泉の旅館経営

湯布院温泉における 4 人の旅館経営者に対するイン

タビュー調査を通して、小規模旅館の経営動向を把握した。その結果、次の点が明らかになった。

#### ①明瞭な旅館経営のテーマ

まず第一にあげられることは、旅館づくりに対して、テーマやコンセプトが明瞭なことである。「和風旅館」「花」「心と身体の癒し」「ゆとりある空間の提供」などを通して、自館のセールスポイントを主張する。客室については、4軒中3軒が別荘（離れ）を整備し、湯布院らしさを踏襲している。キーワードは、ヒーリング（心身の癒し）とホスピタリティ（おもてなしの心）である。

#### ②昼食のビジネス化

次は昼食ビジネスの導入である。4軒中3軒が完全予約制ながら、入浴とセットで実施しており、売上増につなげている。宴会以外の昼食は、従来の旅館では取り合わなかったビジネスであり、新機軸となった。

#### ③露天風呂、家族風呂の充実

温泉旅館だけあって入浴施設が充実している。風呂と言えば、高度経済成長期は大浴場、バブル経済期は露天風呂が人気を集めた。4旅館では、露天風呂と共に近年人気が出てきた家族風呂（貸切風呂）を逸早く整備している。

#### ④地のものを食材とした料理

湯布院と言えば、山里料理が一般的だが、4旅館では、食材として地のもの（大分産品）を用い、山里に限らず海産物もメニューの中に積極的に取り上げている。食器についても有田焼の他に、小鹿田焼など郷土の器や大分産の竹器などを用いて、郷土を演出する。

#### ⑤明確な料金体系

4旅館共に宿泊料金は明確である。客室タイプと利用人員で料金は決定し、食事は特注を除いて均一となる。いずれも庶民感覚の料金設定を行っている。

## 2. 今後の温泉旅館経営のあり方

全国的には、消費不況下の温泉旅館の経営は冬の時代を迎えており、今後の温泉旅館の前途は多難である。ここでは、今後のあり方について私論を展開することしよう。

### (1) 小規模旅館の場合

#### ①日本文化としての小規模旅館

高度経済成長期において、都市旅館が都市ホテルやビジネスホテルの成長と共に、転・廃業の途を選ぶことになった。温泉旅館の停滞・減少傾向が目立つ今日において、消費不況も大きな理由だが、それ以外には、日本人のライフスタイルの変化があげられよう。つまり洋風化であって、ベッドを好む傾向にある。別府温泉では、大

浴場を備えたホテル（洋室タイプ）に客足が戻っており、洋室人気を証明している。今後の温泉旅館については、こうした傾向を逆手にとって、和風をテーマに取り組むべきであろう。一般家庭でも洋風化が進んでおり、障子、畳、床の間などを付帯した和室などを整備することで、温泉旅館を日本文化の原点として守るべき時期が来ると確信する。

#### ②専門店としての小規模旅館

和風旅館の特色を生かして、顧客を限定した専門店として生き延びるべきであろう。例えば、ビジネス旅館、貸間旅館、料理旅館、割烹旅館などである。料理旅館の場合、地の食材にこだわりたいが、地元客と観光客では好み異なるので、その対処は難しい。地元客に対しては、京風懐石が人気の的となりうるが、観光客は旅の館（旅館）に宿泊したのであって、料理に対しても旅を求めるであろう。そうなると、京料理ではものたりない。近年、流行している創作料理なども解決策の一つとなるが、本物の料理の創造は永遠に続く検討課題である。

### (2) 大規模旅館の場合

#### ①大規模旅館の限界

百貨店に対する消費者の最近の評価は、買う商品がないと手厳しい。文化的な催事をするなど努力を重ねた割には、くたびれ損のような気がする。大規模旅館の場合、団体旅行が減少している現在、夢よもう一度は絵に描いた餅になりかねない。残念ながら解決策は見当たらない。旅館の量販店として生き残るか、ディスカウントストアとして生き残るか、いずれにしても収益性が見込めない。旅館料理のノウハウを生かした料亭、和風レストランなど関連業種への進出も限界かも知れない。転・廃業を含めた異業種への参入、旅館の新業態を模索する時期に来ていると言えよう。

#### ②ミニ盛り場としての大規模旅館

消費不況や業者間の過当競争などで、地元客や日帰り客を意識した昼食、宴会・パーティ需要なども限界にきており、ビジネス客の取り込みも客室規模（例えば、10畳間の1室当たりで4人収容）からみて困難であろう。街の中のミニ盛り場、つまり宿泊以外に買物、飲食、娯楽、教養などのセンターとして生き残れるか。旅館の門を閉ざして、宿泊客の囲い込みを図るのではなく、外来客や地元客を積極的に取り込むべきである。大規模な温泉旅館の中で、入りやすくて出やすい旅館はあまり多くない。コーヒー一杯が気楽に飲めるような雰囲気ぜひ欲しい。そのためには、都市ホテルのようにロビーの中に椅子・テーブルを配置して、待ち合わせが気楽に出来る空間がまず欲しい。

### (3) 中規模旅館の場合

中規模旅館の経営は、現実的には最も厳しい状況にある。とりあえず小規模旅館と大規模旅館の長所を踏まえた経営に徹すれば、活路が見い出せよう。

#### 注

- 1) ゆふいん音楽祭, 牛喰い絶叫大会, 湯布院映画祭は, 1975年にスタートした。
- 2) 湯布院町商工観光課「湯布院温泉観光客数及び旅館数調査」による。

#### 参考文献

- 浦 達雄「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**, 1992年, 31-38頁。
- 浦 達雄「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**, 1996年, 94-100頁。
- 浦 達雄「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**, 1997年, 53-58頁。
- 浦 達雄「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**, 1998年, 248-249頁。