

泉佐野市犬鳴山温泉における 小規模旅館の経営動向

浦 達 雄

I. 研究の目的と犬鳴山温泉

1. 研究の目的

本研究の目的は、現況下における小規模旅館の経営動向の実態を明確にし、今後のあり方を探求することである。筆者は、これまで、浅間温泉・湯村温泉（1992）、奥能登地方（1996）、和倉温泉（1997）、別府温泉郷（1998）、湯布院温泉（2000）、黒川温泉・長湯温泉（2001）などのように、数例の地域研究を行った。その際、旅館経営者に対する聞き取り調査に主眼をおき、細かなデータ分析ではなく、趨勢の把握に努めた。

地理学の研究手法において、従来の調査報告は、得てして実態の把握のみに終始し、経営者サイドの要望である今後のあり方などについて、応え切れない部分が多々あったことは紛れも無い事実である。従って、実学としての地理学の歴史は浅く、建築学や経済学などに対して、大きな遅れをとってしまった。二昔前までの地理学の研究世界では、結論として、今後のあり方などに触れると、「それが地理か」とよく批判を受けた。裏を返せば、地域調査が基本の地理学の世界にあって、地域調査をろくにしないで、今後の方向性は分からない、と言う真面目な研究姿勢が大きく影響しているかも知れない。

数年前の金融機関の倒産と関連して、全国の温泉旅館では、大型倒産が勃発した。現在でも、温泉旅館の倒産、経営者の交代などは、全国規模で着実に進行しており、特に都市立地型の大規模旅館の経営が一段と厳しいと言われている。本稿では、大阪府泉佐野市の犬鳴山温泉を事例地域として取り上げた。いわば大都市近郊型の温泉地で、立地的には、大都市近郊の自然充実型の温泉地と言えよう。現存する4軒の温泉旅館の経営者に対する聞き取り調査を通して、旅館の経営動向の実態を明

確にし、現状分析を行うことで、今後のあり方や方向性などを探ることにした。

2. 大阪府唯一の温泉集落

犬鳴山温泉は、大阪府泉佐野市に位置し、大阪府下で唯一の温泉集落を形成する。犬鳴山付近は、古くから七宝滝寺（犬鳴山不動明王）の門前町として成立しており、大正期には、参道沿いに茶店などが出現した。温泉は古くから自噴しており、薬湯として用いられていた。

源泉の人工掘削は1957年に行われた。開発主体は、地元資本の犬鳴山温泉開発（株）で、この掘削は大阪府で最初と言われている。泉質は純重曹泉、泉温は16°Cを示す。泉佐野市と言え、一般的に、関西国際空港（以下、関空と略す）の所在地として知られるが、犬鳴山温泉は、大阪湾岸から10数kmほど山間に入った紀泉高原の二瀬川（檜井川の上流）の溪流沿いに立地する。関空からは車で約30分の時間距離にある。大阪の奥座敷として機能し、大阪市から高速道路利用で45分の時間距離にある。主な施設としては、温泉旅館4軒、バンガロー1軒、宿坊1軒、日帰り温泉施設2軒などがある。表1は、調査旅館の概要について、整理したものである。

II. 旅館経営の事例

1. A 旅館：週3日間営業で、独自路線を歩む

(1) 大阪府で最初の温泉掘削

A 旅館の開業は1957年である。主人は2代目に当たる。初代の主人が犬鳴山温泉開発（株）を設立、温泉の人工掘削に成功し、その際に旅館を開業したのである。泉佐野市大木の出で、地元では資産家として知られた。しかし、家業だった紡績業の経営に早めに見切りをつけて、

表1 犬鳴山温泉の旅館経営の動向

旅館	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館
開業年 最近の設備投資	1957年 1985年、1996年	1955年 1992、95、98年	1940年 1990年、1999年	1978年 1991年、1994年
開業方法	新規開業	新規開業	新規開業	買収
初代経営者の前職	資産家 紡績業	農業 1924年茶店開業	林業 1932年茶屋開業	建設業 当初は保養所
出身地	泉佐野市大木	泉佐野市大木	泉佐野市大木	岸和田市
現在の兼業種	犬鳴山温泉開発(株)	なし	なし	建設業
建物	木造2階建	鉄筋4階建	鉄筋5階建	鉄筋5階建
旅館の敷地 延床面積	1,000坪 200坪	800坪 500坪	300坪 400坪	600坪 1,200坪
客室数 収容人員	和室13室 40人	和室9室 50人	和室10室 50人	和室27室 150人
宿泊料金	1万5,000円	1万5,000円～ 2万5,000円	1万5,000円～ 3万円	1万5,000円～
年商	3,000万円	3億7,000万円	3億円	4億5,000円
年商の内訳	宿泊70% 日帰り30%	宿泊30% 日帰り70%	宿泊40% 日帰り60%	宿泊40% 日帰り60%
オンの月	12月、1月	12月、11月、8月、4月	12月、1月、4月、3月	11月、12月、8月
オフの月	4月、10月	2月、6月、9月	6月、7月、9月	2月、1月
市場	大阪府内50% 大阪府外50%	大阪府内90% 大阪府外10%	大阪府内80% 大阪府外20%	大阪府内80% 大阪府外20%
日帰り入浴	不可(ただし、別棟あり)。 600円。10時～18時。	可能。800円。 11時～20時。	可能。800円。 11時～20時。	可能。1300円。 11時～20時。
スタッフ(人)	家族2、パート3	家族4、正社員17 パート3	家族3、正社員13 パート5	家族2、正社員15 パート20
備考	原則として金・土・日曜日の営業。その他は要予約。実際の客室は8室。	企画商品の充実。行者鍋が名物料理。秋の新商品は松茸会席。	企画商品の充実。露天風呂の導入で年商アップ。	企画商品の充実。関空会席などがある。卓球台がある。

注1. 旅館経営者に対する聞き取り調査により作成。

注2. 年商は推定値。

注3. 宿泊料金は、2人で1部屋利用の平日料金。

事業の転換を図ったのである。旅館の敷地は約1,000坪、建物は木造で2階建、4棟からなり、延床面積は約200坪を数える。客室は13室、すべてが和室で、トイレ付は7室、標準客室は10畳間となる。付帯施設として、大広間1室(32畳間)、岩風呂(貸切可)、食事処(7室)、別館山の湯などがある。

山の湯は、日帰り温泉施設(男女別の展望風呂)で、85年に新設した。ハイカーなどが日帰り入浴を希望し、市役所に苦情などがあったために、採算を二の次にして開業した。入浴料金は600円、入浴時間は10時から18時に設定する。入浴の時間制限は、原則として設けていない。ただし、祝日・土・日曜日は、入浴客が集

中する傾向にある。7室に及ぶ食事処は、1組ごとに食事が楽しめる施設である。学生や企業などの団体客の場合は、客室として利用するが、普段は食事処と機能する。つまり、それぞれの家族、グループごとに食卓が囲めるので、回りに対して気を使うことはない。小規模旅館の割には、ぜいたくなスペースだが、食事中に蒲団が敷けるなど、むしろ経営の合理化につながっている。なお、現在、実際の客室は8室となる。

96年には「旧棟」を改装し、1階部分に客間を3室、2階には大広間を新装した。いずれも二瀬川に臨んでおり、四季の自然景観が楽しめる。自然と言えば、サクラの季節が終われば、カジカの鳴き声が聞こえ、6月

にはゲンジボタルが飛びかうことになる。1晩で2,000匹ほど捕獲した経験があり、旅館の敷地には、ツバキ、サクラ、カエデなどの樹木が生えており、時節の風景が展開する。

(2) あくせくしない生き方

A 旅館のスタッフは、夫妻の他は、パート3人からなる。パートは総合職制をとり、配膳から清掃まで幅広く行う。料理は主人が担当し、いわばオーナーシェフである。1泊2食(2人で1部屋利用)の1人当たりの宿泊料金は、1万5,000円を標準とし、休前日料金は設定していない。ただし、特日(GW、お盆、正月)の料金は2万5,000円となる。平均消費単価は1万7,000円を数える。研修団体の場合は、1人当たり1泊3食で1万円、日帰り客(食事料金)は6,000円を標準とする。

今期の年商は3,000万円を数える。バブル全盛期のピーク時は6,000万円をクリアした。売上高減少の理由は、平成不況の影響ではなく、経営方針の転換にある。主人は、数年前に病気で入院し、その後は、人生を楽しむことに活路を見いだしたのである。営業日は、原則として金・土・日の3日間に過ぎない。したがって、経営上のオンシーズンとオフシーズンは、あまり存在しない。しいてあげれば、オンは12月と8月、オフは4月と10月となる。4月と10月は、サクラと紅葉のシーズンで、夫妻自らが観光を楽しんでいる。つまり、4月と10月は旅館の営業日が少ないために、オフとなる仕組みである。

年商からみると、宿泊70%、日帰り30%と、犬鳴山温泉の旅館の中では宿泊率が高い。日帰りは、日帰り温泉施設の利用によるものである。宿泊客は、家族40%、グループ30%、団体20%、同伴10%を占める。団体客は、書道関係の合宿、市役所関係の研修などが常連客となっている。全体の70%がリピーターで、紹介客や口コミ客が目立つ。宿泊目的は、研修の他は、最近では、ノンビリ派が目立ってきた。市場(宿泊客の誘致圏)は、大阪府外50%、大阪府内50%で、府外は兵庫県をはじめ、近畿地方全般から入り込んでいる。

料理は、旬のものにこだわりを持つ。山里とは言え、海の幸も豊富で、佐野漁港からの瀬戸内海産の魚貝類が食卓に並ぶ。冬場は、タイを用いた料理に力を注ぎ、鍋料理としてはポタン鍋が好評だ。猪肉は丹波産を用いている。良い肉を使用すれば、牛肉なみの味になるとのこと。料理は、温かいものは温かく、冷たいものは冷たいまま配膳する。マグロとイカなどを除いて冷凍品は用いず、天然の魚で料理を行う。すべてが手作りで、既製品

は使用しない。

2. B 旅館：大広間・大浴場の拡充、会席料理の商品化で、業績アップをめざす

(1) 閑空の開業に向けた大改造

B 旅館の開業は1955年である。主人は3代目に当たる。しかし、1924年(大正13)には、現在地で茶店を開業し、犬鳴山不動尊の参拝客や山仕事の人々に対して、料理や喫茶を提供していた。65年頃に字数などを考慮して、現代風の屋号に変更し、観光化に対応したのである。最大の転機は92年に訪れた。閑空の開業を意識した大改造である。約5億円の設備投資で現在の建物が完成した。山間の普通の温泉旅館から純和風旅館への方向転換である。閑空の見学客を呼び込む戦略の一環であった。その結果、閑空見学ツアーの昼食客が大挙して押し掛け、新装開業は大成功を治め、投資効果が如実に現れたのである。

建物の概観やロビー回りは現代和風とし、客室は純和風の造りにこだわった。旅の風情があらゆる空間で堪能できることをコンセプトにした。その一例は、ゆとりある広々としたロビーである。ロビーは二背川の渓谷に面しており、四季の風景が堪能できる。鉄筋による現代建築とは言え、館内の随所に木の温もりを残すことで、日本の伝統美を生かす努力が施されている。周辺の大自然との調和を図ったからに他ならない。

旅館の敷地は約800坪、建物は鉄筋4階建、延床面積は500坪を数える。客室は9室(収容人員は50人)、すべてが和室でバス・トイレ付は2室、標準客室は12・5畳間となる。主な付帯施設は、男女別大浴場、同露天風呂、売店、ロビーラウンジ、大広間2室(100畳間と60畳間)、中広間3室(30畳間2室、20畳間1室)、会議室(20畳間)、日本庭園など、日帰り客を対象とした施設が充実している。大浴場は95年に女性風呂、98年に男性風呂を改造した。その際、ニーズの強かった露天風呂をそれぞれ付帯し、男性風呂にはサウナも設けた。ちなみに日帰り入浴は800円、休日の利用は100人と多い。

(2) 名物は行者鍋

B 旅館のスタッフは、家族4人、正社員17人、パート3人からなる。正社員の内訳は、調理師4人、客室係6人、フロント2人などである。今期の年商は3億7,000万円、閑空の開業当時は、5億円と言う目標額に達する勢いだったが、タオル工業など地場産業の不振で、接待客が減少し、地元客が伸び悩んでいる。年商の

内訳は、宿泊30%、日帰り70%となり、日帰り客が圧倒的に多い。リピーターは20%、エージェントの送客実績は5%を占める。宿泊客の構成は、同伴50%、団体30%、家族20%、その目的は宴会派と温泉派が半々を占める。日帰り客は、同伴20%、グループ30%、団体50%などで、女性客が増加している。

1泊2食(2人で1部屋利用)の1人当たりの宿泊料金は1万5,000円から2万5,000円に設定し、同宿泊単価は1万5,000円、同消費単価は1万7,000円となる。日帰り客の平均単価は6,000円を示す。宿泊の場合、お盆や正月などの特日は2,000円アップ、週末は1,000円アップとなる。売上高からみたオンシーズンは12月、11月、8月、4月などで、紅葉と忘年会、夏休み、新緑のシーズンが忙しい。オフシーズンは2月、6月、9月で、真冬、梅雨、初秋がやや暇になる。日帰り客は4月、8月、11月が特に多い。市場(宿泊客の誘致圏)は大阪府内90%、大阪府外10%を示し、大阪府内でも堺市から南の泉南地方が目立って多い。

B旅館では、創業以来、料理商品に力を入れている。その集大成の一つが行者鍋である。85年頃に完成した鍋料理で、泉南地方の海、山、里の幸が主な食材となる。新鮮な食材はもちろんのことだが、味付けに最大の特徴がある。味付けのノウハウは企業秘密となるが、スープはゴマ風味で、コクのあるスープとなっている。この他に、会席用の料理として、魚チリ、カモ鍋、キジ鍋、ボタン鍋、肉シャブ、クエ鍋、テッチリなどがある。いずれも5,000円から7,000円の価格であり、幕の内(3,500円、平日限定)もある。2名の場合は、入浴・席料が1室3,000円の追加となる。夕食は部屋出しにこだわりを持つ。料理商品は、味の工夫と共に演出の仕方にも神経を注いでいる。例えば、サクラ、アジサイ、モミジの花などを料理皿に添え、四季の演出をそれとなく行っている。

また、92年の新装オープン以来、広告・宣伝活動を展開している。費用は月200万円ほどで、テレビやラジオでのPR、中央紙や地元紙のオリコミ広告を積極的に活用している。タオル工業など地場産業の不振で、リピーターが減少する中、メディアを使った広告・宣伝活動は新たな顧客の獲得につながっており、98年4月にはホームページを開設した。かつて主流を占めた招待客(タオル工業関係)などの宴会客は、景気に左右される。そこで、経営方針の一大変換を行い、観光客にターゲットを絞って、天然温泉を中心とした旅館商品の充実を図ることで、集客に努めている。

3. C旅館：顧客ニーズを意識し、露天風呂などを導入することで、年商アップに成功

(1) 顧客ニーズの実践

C旅館の開業は1940年(昭和15)である。主人は3代目に当たる。当初は茶屋として、32年(昭和7)に創業し、旅館へ転業したのである。初代の主人の仕事は林業で、ある時、木の下敷きとなり、力仕事が出来なくなったので、行者を対象とした茶屋を開いたのである。茶店から旅館に転じた理由は、顧客から座敷で食事したい、大きな風呂に入りたい、と言う要望を実践したからに他ならない。こうした顧客ニーズの反映は、その後のC旅館の営業に、指針を示すことになった。

平成期に入って、C旅館は大きな設備投資を2回実施した。1回目は90年のことで、本館部分を建て直した。閑空の開業を意識したと言うのではなく、老朽化した木造の建物を鉄筋に改造したのである。設備投資額は約3億6,000万円。2回目は、1億5,000万円の投資額で、玄関やロビー回りを現代和風に改装し、さらに、念願の露天風呂を導入した。新規開業は99年9月13日のことである。露天風呂は顧客の要望であり、客室を改装して露天風呂とした。入浴グッズも充実し、アメニティは犬鳴山温泉では群を抜いている。

今回の改装は、阪和自動車道の開通を意識したもので、高速交通体系を生かすことが目的の一つであった。C旅館では、泉南方面はもちろん大阪府全体を商圏としてとらえ、宣伝効果もあって、年商の大幅アップに成功した。建物は5階建、敷地面積は約300坪、延床面積は500坪を数える。客室はすべてが和室で、8畳間が標準となる。バス・トイレ付は3室、トイレ付は7室となる。主な付帯施設は、大広間2室、売店、ロビー(ラウンジ)、売店、内湯、露天風呂など。ロビーは、コーヒールウンジを兼ねている。

1泊2食(2人で1部屋利用)の1人当たりの宿泊料金は、1万5,000円から3万円に設定する。GW、お盆、正月は特日に設定し、1万8,000円が最低料金となる。宿泊客の平均宿泊単価は1万2,000円、同消費単価は1万4,000円となる。日帰り客は6,000円が平均単価を示す。日帰り入浴は800円で、休日の利用が目立つ。

(2) 各種プランの充実

C旅館は企画商品が充実する。大阪市から45分の天然温泉の露天風呂をキャッチコピーに、意欲的な営業を展開する。5月7日に発売した企画商品を見ると、日曜・平日限定の宿泊プラン(夕食・朝食付)は、3名以上で1人当たり1万円、2人の場合は1万1,000円となる。

土曜・平日限定の日帰り・食事・入浴プランは、1人当たり5,000円、1グループごとに1部屋、4時間の利用が可能である。食事の内容は、姫会席、鴨鍋、ぼたん鍋、寄せ鍋から選ぶことになる。この他には、季節会席、魚ちり、てっちり(冬期)、はも鍋(夏期)などがある。

5月7日から9月30日までの期間限定商品として、泉州名物のはもしゃぶ・はもすきプランがある。いずれも1,000円アップのプランとなる。特選季節会席プランは、年間を通した企画で、日帰りは6,000円から1万円、宿泊は1万3,000円から2万円のプランである。料金システムは、原則として、人員と料理の質で決定する。多人数での利用では、割安となる。この他には、法事・法要プラン、祝賀プランなど、各種プランが充実する。食材は、泉州の海の幸を中心とするが、野菜については、全国から集めている。

スタッフは、家族3人、正社員13人、パート5人からなる。内訳をみると、調理師は5人、常時4人が包丁を握り、週末は2人ほど加勢する。客室係は4人だが、パートがこれをカバーしている。今期の年商は約3億円、露天風呂の導入効果で、前期の150%アップを目指している。内訳は宿泊40%、日帰り60%で、日帰り客の割合が高い。その内、30%がリピーターとなる。利用交通機関は自家用車が60%と多いが、送迎バスも20%に達している。宿泊客は、同伴とグループがそれぞれ30%、家族と団体がそれぞれ20%を占め、変化に富んでいる。宴会目的が80%と多く、20%が観光目的となる。

年商からみたオンシーズンは、12月、1月、4月、3月で、忘新年会、歓送迎会のシーズンと一致する。オフシーズンは6月、7月、9月で、梅雨と夏休みの前後がやや弱い。日帰り客のオンシーズンは、年商のオンシーズンと同じ傾向を示す。近年の傾向として、婦人会、老人会の増加が目立って来た。企画商品の利用者である。また、日帰り客は泉州方面、宿泊客は大阪市や堺市方面が増加してきた。阪和自動車道の開通とPR効果の現れと言えよう。

4. D 旅館：関空、そしてUSJのオープンで新規顧客を獲得し、安定経営をめざす

(1) 日帰りの宴会旅館からの脱却

D 旅館の開業は1978年である。経営不振店を買収した後、当初は親会社(建設業)の保養所的な利用をしていた。91年には現在の本館(6階建)が完成した。老朽化した施設の改良と関空の開業を意識したからだ。し

かし、施設は従来の客層を意図して、宿泊客ではなく、日帰り客主体の構成となった。当時の売上は85%が日帰りであった。本館には、コンベンションホール、大広間2室、宴会場(20畳間)3室、客室(10畳間)6室、男女別大浴場(露天風呂付帯)、売店、会議室、カラオケルーム、娛樂室、ラウンジ(コーヒーショップ)などがある。ところが、施設が新しくなったせいか、宴会客が宿泊を希望するようになり、今度は宿泊棟を別館として新築したのである。新規開業は94年7月のことである。これは、9月の関空の開業を大いに意識することになった。別館(4階建)の客室数は18室、標準客室は12・5畳である。

現在、旅館の敷地は約300坪、延床面積は約600坪。客室は27室(収容人員は150人)で、犬鳴山温泉では旅館規模が最も大きい。客室の内訳は、バス・トイレ付23室、トイレ付4室を数える。料金体系は、1泊2食(2人で1部屋利用)の1人当たりの宿泊料金は1万5,000円(税別、サービス料込み)から設定し、特日であるお盆と正月は特別料金となる。なお、5名以上の場合は、1万3,000円からで、金曜日は1,000円アップ、土曜日・祝前日は2,000円アップとなる。1人当たりの平均宿泊単価は1万2,000円、同消費単価は1万4,000円となる。

今期の年商は4億5,000万円を示す。ポストバブル期の経済悪化に対して、あまり影響を受けることなく、年商は順調に推移してきたが、ここ1~2年間は、宿泊単価の落ち込み、大型団体客の減少傾向が現れてきた。しかし、ユニバーサル・ジャパン(USJ)の開業と共に、遠方からのツアー客が入り込んでおり、新規顧客の取り込みを図っている。

関空の開業を契機として、広域的なPR活動を積極的に展開しており、今後もUSJや関空をセットとしたセールスを意欲的に展開する計画である。これまでのPR活動は、泉佐野市や貝塚市など地元マーケットが主体だったが、新規開業によって堺市まで市場を広げ、その結果、宿泊客が増加することになった。高速交通体系の整備で、現在では、ターゲットを大阪市内にも広げた。入込状況は、大阪市・堺市30%、東大阪10%、泉州(地元)30%、和歌山10%となった。最近の傾向として神戸方面からも増えてきた。なお、エージェントの送客実績は10%程度で、JTBなどに客室を提供している。年商からみたオンシーズンは11月、12月、8月、オフシーズンは2月、1月などとなる。客層は幅広く、家族、グループ、団体客など変化に富んでいる。高野山

などを訪問する観光客も宿泊するが、温泉と食事を楽しむのんびり派も多い。

(2) 関空会席がヒット

スタッフは、家族2人、正社員15人、パート20人などである。その内、調理師6人、客室係10人(含パート)などで、調理部門のスタッフが多い。企画商品は充実しており、特にリピーターを中心としたDMで、集客を図っている。その集大成が「ずーとキャンペーン」である。当初は別々の企画だったが、顧客の問い合わせが続いたので、通年化を図ることになった。キャッチコピーは「一年まるごと ご賞味期間」で、10年間で好評を博した企画を月ごとに提供する仕組みだ。具体的には、1・2月は鯛づくし会席、花寄せ鍋、かにすき、3・4月は新作春の花見会席、5月はさつき会席、6月はあじさいコース、7・8月は関空会席、9・10月は松茸宝楽会席、11・12月はロマン会席、花寄せ鍋となる。

関空会席は、和洋折衷の献立で、欧、中国、日本、東南アジア風味の料理が食卓を賑わす。料金は、日帰りコース5,000円(税・サービス別)、1泊2食コース1万円、1泊3食コース1万3,000円で、2人からの利用が可能となる。定番の企画としては、記念会席コースがある。これは22周年ロングランキャンペーンで、宿泊料金は21%引となる。01年は5月21日から8月8日まで実施した。1人当りの宿泊料金は、平日5名1室で1万2,700円、土曜日2名1室で1万4,220円となる。顧客の再来を絶えず意識しており、これを経営目標としている。料理の残食チェックを必ず実施し、献立にナマの声を繁榮させている。外来入湯は大人1,300円、子供800円、11時から20時までが受付時間となる。卓球の専用ルーム(有料)もあり、温泉卓球ブームに対応する。ホテルが飛び交う渓谷を主とした「大自然」もセールスポイントと言えよう。

III. 今後の旅館経営の方向(結論にかえて)

1. 犬鳴山温泉における旅館経営の動向

(1) 要約

旅館経営者に対する聞き取り調査を主として、犬鳴山温泉における旅館経営の動向把握に務めたが、その結果、以下のことが判明した。

①経営実態

施設の改良、PRの強化などもあって、経営状況は、おおむね良好である。しかし、従来からの地元市場の

り込みが減少してきた。年商のほぼ6割が日帰りであり、入浴付き宴会客が主流をなしている。近年、宿泊単価が落ち込んできた。

②入り込み状況

大阪府内からの入り込み客が圧倒的に多く、府外は少ない。府内では、大阪市以南の泉南地方が主な市場である。オンシーズンは、秋の紅葉、春の新緑、忘新年会、歓送迎会など、オフシーズンは、冬、梅雨、夏休み前後を示す。

③施設・設備の充実

施設・設備では、特に温泉施設が充実する。大浴場は溪流沿いの展望風呂で、露天風呂を付帯する。その他では、日帰り客を意識したロビー、食事処(宴会場)などが整備されている。

④攻めの経営

企画商品が充実する。従来、旅館業は客待ち産業と言われたが、旅館商品を企画化することで、集客に努めている。口コミ客を大切にしながらも、広告宣伝活動を展開し、パブリシティも活用する。

(2) 特性

ここでは、犬鳴山温泉らしさについて、整理してみよう。

①企画商品の充実

第1の特性は、宿泊、日帰り共に企画商品が充実していることである。エージェントの企画に頼らず、旅館独自のパンフレットやチラシを発行し、集客を展開している。いずれも温泉入浴と食事を前面に出しており、温泉地としての独自性と総合力などを主張している。

②日帰り温泉利用の対応

一般に旅館と言えば、宿泊客のための施設と思いがちである。特に旅館経営者の頭の中に、こうした考え方が根強く残されている。犬鳴山温泉では、温泉施設(大浴場と露天風呂)を日帰り客にも開放(有料)しており、顧客の支持を広く集めている。4軒中3軒が露天風呂を所有しており、露天風呂ブームに対応する。開放時間は11時から20時まで、一般的には、夕方、宿泊客のチェックイン時(混雑時)の開放を避けたいところだが、こうした意欲的な営業政策は大いに評価すべきである。

③自然環境の有効利用

客室、温泉施設共に、二瀬川の溪流沿いに向いており、大自然の中の滞在が楽しめる。大都市近郊の温泉地としては、珍しく本物の自然が残されており、四季の風景が展開する。動植物にも恵まれ、新緑、紅葉の他に、時期によっては、ホテル、トンボ、野鳥観察などが可能

である。

④大都市近郊立地の魅力

高速交通体系の整備で、大阪市へ45分と言う時間距離も大きな魅力となった。また、関空にも近接しており、国内線利用の場合は、車で1時間もあれば、チェックインが可能である。

⑤旅理商品

料理の素材は、地元の産品を主として用いている。佐野港の魚介類をはじめ、海の幸、山の幸、里の幸などを提供する。企画商品は、温泉と料理を全面に出しており、従って、料理の新商品開発も積極的である。01年秋には、松茸料理を取り上げた旅館も登場した。

⑥温泉地としての魅力

犬鳴山温泉の魅力は、豊かな自然環境、天然温泉の湧出、企画商品の充実、料理商品の工夫、大都市近郊立地などである。いまとなつては、大都市近郊型温泉とは言え、自然及び社会環境に恵まれた点が大きな魅力となっている。従って、長期滞在型の温泉保養地としての可能性を具備していると言っても過言ではない。

(3) 問題点

特性は良い点を主として整理したが、悪い点としては、以下のような問題点が考えられよう。

①地元マーケットの縮小

最大の問題点は、地元マーケットの縮小であろう。泉南地方は、日本有数のタオル産業地域として君臨したが、タオル産業の経営不振で、地元からの入り込み客の減少が目立ってきた。全盛期には、接待客など数多くの顧客が訪れたが、現在では、往時の面影はない。

②宿泊市場の伸び悩み

大都市近郊型と言う立地条件の良さが禍して、宿泊客の伸び悩みが見られる。年商の半分が日帰り客の収入であり、旅館本来の機能から見た場合、考えられない数値となろう。しかし、新しい経営システムを先行させたと考えれば、ベンチャーと言えるかもしれない。

③不明確な観光ポイント

犬鳴山温泉の顧客は、食事と温泉入浴を楽しむのんびり派が多く、観光地を巡るだけのあくせく派は少ない。従って、現時点での観光ポイントは、極論すれば、古くからの犬鳴山不動尊だけであり、その他の有力観光ポイントは見当たらない。

(4) 活路開拓の方向

①都市近郊型立地のアピール

高速交通体系の整備と共に、大阪市へ45分と言う時

間距離が最大の魅力となった。北の有馬に対して、南の犬鳴山と言う対峙構造は、今後の展開過程が面白い。歴史的には、有馬にかなわないが、自然、近接性、料金体系などの観点から比較すると、犬鳴山に軍配があがることになるだろう。

②新企画商品の開発

企画商品は、現時点でも充分過ぎるが、顧客は、企画商品慣れをしている嫌いがある。デパートしかり、スーパーマーケットしかりである。顧客は、次の企画をたえず待ち望んでおり、中途半端な情報量では、物足りない。季節の挨拶状ではなく、宿泊料金や料理内容などを具体的に紹介した積極的なDMとすべきであろう。

③料理商品の検討

旅館料理は、料亭の料理に対して、単価的には到底かなわない。ただし、温泉、環境など総合力で勝負すると、勝ち目が出てこよう。料理は、関西圏に属するからと言って、日本全国で人気の京料理を追及するのではなく、郷土の素材を活用し、素材が目に見える創作料理に挑戦すべきである。手間暇をかけることは、一向に構わないが、料理をこねくり回す見せ掛けの料理ではなく、素直な本物の料理に顧客は目を向け始めている。

④関空、USJとの一体化

関空、USJと言う近畿地方を代表する観光ポイントに近接しており、これを取り込まない手はない。いずれも世界に開かれた施設であり、犬鳴山温泉との連携を一段と強化すべきであろう。交通条件と言う近接性が最大の魅力であり、宿泊拠点としては最適であろう。

⑤近隣観光地の宿泊・滞在拠点化

泉南地方の観光・宿泊拠点としての魅力を前面に強調すべきである。関空、USJなどは言うまでもなく、和歌山県の高野山、和歌の浦などを含めた大きなスケールでの広域観光ルートの拠点となろう。犬鳴山温泉に連泊して、こうした観光地を巡るルートが確立すれば、その拠点性は一段と高まろう。

2. 今後の温泉旅館経営のあり方

(1) 経営環境の激変

①自然淘汰の進む温泉旅館

温泉旅館の経営環境は、消費不況の進行で、相変わらず大変厳しい。温泉旅館業界では、経営者の交代、倒産、休業などが一部において進み、歯抜け旅館街も出現してきた。全国的には、街中の大規模旅館の不振が目立ち、山里の秘湯の小規模旅館が堅調である。高度経済成長期では、家庭になかったジャングル風呂のような大浴

場が人気を集めたが、その後は露天風呂、現在では、家族と一緒に気兼ねなく入れる貸切の露天風呂が人気を博している。顧客ニーズは実に気まぐれである。不況下にあるとは言え、暖衣飽食の時代は一段と進行しよう。現在の顧客ニーズは何ごとに対しても本物に魅力を求めており、温泉、料理、客室などに対しても、今後も顧客の本物志向は続くものと確信する。従って、本物志向に対応できない温泉旅館は、自然と消え去る運命にさらされることになるだろう。

②旅館経営とインターネット

従来、旅館サイドの情報発信と言え、自館や旅行者発行のパンフレットやチラシ類などが中心で、資金が許せば、マスコミを利用した宣伝・広告も有力な媒体であった。とは言え、これまでのようにパブリシティの活用、口コミによる固定客の獲得も大切な営業活動であることは言うまでも無い。最近の傾向として、HP が有力な武器となってきた。インターネットによる検索で HP をみて、メールで宿泊の申し込みを行う、電話ではなく新しい「直」申し込みの顧客も急増してきた。時代は急速に変化を遂げている。

(2) 今後の方向性

①経営の二極化

顧客の志向は、本物を求めているとは言え、商業界では、ユニクロと共にグッチなどの高級ブランドが人気を集めており、まさに二極化の傾向にある。要は安いとか高いかだが、安くても高くても、商品に対して、価値を認めれば、購買意欲は存在することを証明している。

旅館でも同様の傾向がある。個人での宿泊費（1泊2食）は、現時点では、1万円から1万5,000円程度であろうか。現在、一部の高級和風旅館が3万円から4万円の範囲で、料金設定を行っているが、今後の展開が見ものである。顧客のリーズナブル志向に対応して、1泊朝食付き、昔のような素泊まりも増えてきており、宿泊形態は実に多様化している。

②日本文化の最後の砦

和風の旅館が、今後、生き残ると確信する。しかも、日本文化の最後の砦として活路を見出すであろう。例えば、格子戸、畳、障子、床の間、掛け軸など、日本を代表する伝統文化は一般家庭から徐々に消えており、和風旅館の存在価値が高まることになるだろう。料理の部屋だし、御膳料理なども、これからは貴重な文化となるに違いない。

③地域文化の情報発信基地

都市ホテルは、ロビーの出入りが自由なこともあって、地域のセンター性を持っているが、温泉旅館となると、囲い込みもあって、宿泊客以外は、館内に中々入り辛い。ただし、日帰り入浴が可能であれば、その敷居は取れるが、現状では厳しいものがある。美術展、写真展などの開催で、旅館のロビーを開放すれば、この上のない地域貢献となるだろう。とにかく、旅館はミニ盛り場性を堅持すべきである。その第一歩が、ロビー、そして大浴場の開放である。これまでの囲い込みを捨てて、日帰り入浴などで外来客の取り込みに意欲的に対応してほしい。

④発想の大転換

団体旅行の減少、個人旅行の増加など、従来のマーケティング戦略では、ほとんど通用しない状況下にあると言っても過言ではない。とは言え、従来の温泉旅館には、一部を除いて、マーケティングは無かったと言う、笑えない話もある。団体旅行に対する「夢よもう一度」はもはやありえない。某温泉地では、コマ（小間）客をチリ客と称して、団体客を最優先した営業を展開してきたが、こうした「大きいことは良いことだ」と言う営業は、まさに終焉を迎えようとしている。団体客から個人客への対応策を早急にすべきである。固定客の維持管理も大切だが、新規顧客の開拓も忘れてはいけない。インターネットによる営業（HPの公開やメールでの申し込みなど）も時代の定めと思って、対策を講ずる時代に突入してしまった。

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。
- 浦 達雄（2001）：「山間温泉地における小規模旅館の経営動向」；大阪明浄大学紀要 1、1-10 頁。