

# 南紀白浜温泉における小規模旅館の経営動向

浦 達 雄

## I. 研究の目的と南紀白浜温泉

### 1. 研究の目的

数年前の金融機関の倒産と関連して、熱海、片山津など全国の著名な温泉観光地において、大規模旅館の倒産が勃発した。平成不況下の現在、デフレ経済の浸透と共に、旅館の倒産、経営者の交代などは、一部の温泉地を除いて、全国的な規模で着実に進行しており、特に有名温泉観光地における大規模旅館や高級和風旅館の経営が一段と厳しいと言われている。

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。本稿では調査対象として和歌山県の南紀白浜温泉における4軒の旅館を取り上げた。白浜は近畿圏を代表するいわゆる観光型の温泉地で、周辺にはテーマパークを始めとして観光施設が充実する。しかし、旅館業の転廃業は進展しており、その経営環境は厳しいと言えよう。調査対象旅館は白浜では小規模な部類に属するが、いずれも個性的で意欲的な旅館経営を実践している。ここでは、旅館経営者に対する聞き取り調査を実施することで、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。

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）、犬鳴山温泉（泉佐野市）（2002）などを事例にして地域研究を行ってきた。その調査手法は、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。観光地理学の従来の研究成果は、得てして実態の把握のみに終始しており、経営者サイドの要望である今後のあり方や方向性などに

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。本稿では、実態把握と共に今後の方向性についても力点を注ぎ、経営者の要望に応えるべく努力をしたいと思う。

### 2. 白浜温泉の歴史と現況

白浜温泉は南紀（紀州南部）の和歌山県西牟婁郡白浜町に位置し、歴史性を有する温泉観光地である。2000年の観光客数は332万375人（宿泊201万7123人、日帰り130万3252人）を数えるが、この数年間は減少傾向を示している。白浜温泉の歴史は古く、日本書紀や万葉集などに「牟婁の温湯」「紀の温湯」という名で登場し、斉明天皇、持統天皇、文武天皇などが行幸の際に入湯した記録が残されている。安土桃山時代になると、鉛鉱が発見されて賑わい、江戸時代に入ると紀州徳川藩の直轄領となって発展した。

1887年（明治20）に紀州航路が開かれると、入湯客は大阪方面から汽船で来訪し、湯崎温泉は急速に発展し、外湯は共同管理で組合が作られ、湯崎7湯を形成した。ちなみに、湯崎温泉は発展すると共に牟婁の湯、鉛山温泉、湯崎温泉、白浜温泉へと名称を変えてきた。従って、当初、白浜温泉は湯崎地区のみの温泉地であった訳だが、大正末期から昭和初期にかけて、現在の白浜町全域にわたって開発が進展した。その最初は白浜地区の開発で、1919年（大正8）から始まり23年（大正12）には道路網も完成して、白良浜を中心とした現在の温泉街が誕生したのである。さらに、湯崎地区では山の手が別荘地として開発された。また、東白浜温泉の開発は1931年（昭和6）から34年（昭和9）にかけて行われ、同時期において大浦温泉や古賀浦温泉などの開発が進んだ。

1933年（昭和8）に現在のJR白浜駅が開通する

表1 白浜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	不詳(1604年?) 1997、98、00年	1981年 1994、97、01年	不詳(300年前?) 1994年	不詳(戦前は臨海楼) 1988、92年
開 業 方 法	新規開業	新規開業	新規開業	新規開業
初代経営者の 前 職	紀州藩の湯守 庄屋など	復員、農業 60年キャバレー開業	農業・地主	農業・商業
出 身 地	白浜町	田辺市	白浜町	白浜町
現在の兼業種	なし	なし	なし	なし
建 物	鉄筋6階建	鉄筋6階建	鉄筋13階建	鉄筋6階建
旅館の敷地 延床面積	3300m <sup>2</sup> 2310m <sup>2</sup>	1650m <sup>2</sup> 2000m <sup>2</sup>	3300m <sup>2</sup> 18万6000m <sup>2</sup>	3300m <sup>2</sup> 4400m <sup>2</sup>
客 室 数 収 容 人 員	30室(和室) 150人	30室(和室) 120人	56室(和室24、洋室 20、和洋室12) 265人	36室(和室) 160人
宿 泊 料 金	1万2000円~2万円	1万円~1万5000円	1万5000円~3万5000円	1万円~1万6000円
年 商	2億1000万円	1億7000万円	6億円	2億7000万円
エージェントの 送客実績	10%	10%	65%	60%
年商の内訳	宿 泊 90% 日帰り 10%	宿 泊 95% 日帰り 5%	宿 泊 98% 日帰り 2%	宿 泊 98% 日帰り 2%
オ ン の 月	8月、7月、1月、5月、 3月	8月、7月、5月、4月、 3月	8月、5月、11月、7 月、3月	8月、3月、7月、11月
オ フ の 月	12月、6月、2月、9 月、4月	12月、1月、9月	12月、9月、6月、2 月、4月	12月、4月、1月
市 場	和歌山県内40% 和歌山県外60%	和歌山県内20% 和歌山県外80%	和歌山県内10% 和歌山県外90%	和歌山県内10% 和歌山県外90%
客 層	同伴50%、グループ20% 、団体20%、家族10% %	同伴40%、家族40%、 グループ10%、団体10% %	グループ40%、家族30% 、同伴20%、団体10% %	グループ30%、家族30% 、同伴30%、団体10% %
スタッフ(人)	家族4、社員15、 パート10	家族4、社員2、 パート8	家族5、社員27、 パート4	家族3、社員13、 パート9、アルバイト6
名 物 料 理	黒潮会席。専用船で釣った魚介類を用いた刺身料理など。	磯料理をテーマとした浜っ子会席。クエ鍋、伊勢海老鍋など。	地磯会席。四季の和会席(春は、もちがつおの刺身料理)など。ジェムスタイル(ヘルシーメニュー)。	旬をテーマとした「たけなわ」会席。人蔘鍋(ヘルシーメニュー)、海鮮料理など。除去食の提供。

注1. 旅館経営者に対する聞き取り調査により作成。

注2. 年商や一部の数値は推定値。

注3. 宿泊料金は2人で1部屋利用の平日料金。

注4. 調査は、2002年4月に実施した。

と、阪神地方から観光客が大量に入り込み、観光と保養を兼ね備えた海浜の温泉地として発展した。その賑わいのピークは1960年代以降の高度経済成長期で、1968年(昭和43)には南紀白浜空港が開港し、交通の利便性が向上した。1978年(昭和53)には観光客が350万人を突破し、92年(平成4)には374万人とピークを

迎え、現在に至っている。

白浜温泉の旅館数(白浜温泉旅館協同組合加入)は24軒を数える。ピーク時の84軒に対して、著しい減少傾向を示している。内訳は政府登録13軒、国観連2軒、日観連4軒、その他5軒となる。規模別では、大規模旅館(81室以上)14軒、中規模旅館(31~80室)5

軒、小規模旅館(30室以下)5軒を数え、大規模旅館の多いことが明らかである。この他の宿泊施設として、民宿(白浜温泉公認民宿組合、白浜温泉民宿組合に加盟)21軒、民宿・ペンション(白浜宿泊ネットサービス加盟)8軒、民営国民宿舎4軒、アウトサイダー(旅館・民宿・ペンションなど)45軒が成立している。表1は調査旅館4軒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：団体客から小間客へシフト。高利益率を維持する老舗の温泉宿

#### (1) 露天風呂の新設

A 旅館の創業は未詳だが、主人は13代目に当たる。祖先は1604年に紀州藩の湯守りとして着任し、その間、庄屋も兼ねており、紀州藩徳川家による入湯許可の覚書が残されていると言う。旅館は6階建、敷地は3300m<sup>2</sup>、延床面積は2310m<sup>2</sup>に及ぶ。建物は1959年に新築し、その後、改装を加えて現在に至っている。旅館の鉄筋化は白浜で2番目と早かった。モータリゼーションの時代を先取りして、旅館の前に駐車スペースを確保したことも大きなセールスポイントだった。

客室は30室(収容人員150人)、すべてが和室で、内訳はトイレ付23室、バス・トイレ付7室を示す。標準客室は8畳間、全室からオーシャンビューが楽しめる。主な付帯施設は、大広間(80畳間)、中広間(40畳間)、喫茶室、売店、カラオケルーム、ゲームコーナー、男女別大浴場、同露天風呂、家族風呂、家族露天風呂などである。最近の設備投資は、97年の玄関回り、98年の男女別露天風呂の新設(土地取得を含めて総額は8000万円)、2000年の家族露天風呂の新設(投資額1000万円)である。露天風呂ブームには乗り遅れた感があるが、付け足しの露天風呂ではなく、顧客満足を意識した本格的な施設となった。

今期の年商は2億1000万円、ここ数年横ばいの状態である。ピーク時の95年は3億5000万円を売り上げた。年商の内訳は現金82%、クーポン15%、カード3%で、宿泊と日帰りの比率は宿泊90%、日帰り10%となる。ちなみにエージェントの送客実績は10%を占める。稼働率は客室40%、定員30%で、リピータ率は35%となる。1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は1万2000円から2万円に設定する。標準料金は1万3000円、週末は3000円アップ、特日(正月、GW、お盆)は2万円が最低料金となる。日帰り客

の料金は6000円から1万円に設定する。

年商からみたオンシーズンは8月、7月、1月、5月、3月など、夏休み、正月、GW、春休みが忙しい。これに対して、オフシーズンは12月、6月、2月、9月、4月など、季節の替わる月がやや暇になる。日帰り客は5月、8月、7月、3月、1月などが多い。宿泊客の市場は和歌山県内40%、県外60%を占め、県外では大阪方面からの入り込み客が目立つ。客層は同伴50%、グループ20%、団体20%、家族10%などで、宿泊目的は観光70%、宴会30%となる。近年の傾向としてはノンビリ派が増えている。

#### (2) 若手中心のスタッフで料理の質を追求

スタッフは家族4人、正社員15人、パート10人からなる。正社員の内訳は調理4人、客室係5人、フロント1人などで、全体的に若い社員が多い。料理関係のスタッフが充実しており、料理商品にかかる情熱が現われている。調理師は若手スタッフを採用している。頭が柔軟で、フットワークが軽快だからだ。いつも議論を重ねて料理商品の研究をしており、出来ない料理については、どうして出来ないのか、その原因を納得のいくまで追究している。

先祖伝来の経営方針は無借金経営にある。年商はダウンしても利益率は一定水準を保っている。バブル後の経営課題は小間客化への対応であった。年商が1億5000万円に減じて、利益があがる経営体質に改善した。その改善策の一例は無駄を省く、原価率のチェック、効率のよい経営実践にある。従業員数は、バブル経済期において32人を数えたが、現在では自然減で15人となった。もう一つは価格志向の対策である。顧客やエージェントの低価格志向に対応せず、最低の宿泊料金を1万2000円に設定する。つまり流行のダンピングには対応せず、顧客には料金システムを随時説明し、納得を得ている。

キャッチコピーは「味よし、湯よし、眺めよし」である。料理の看板商品は平成に入ってから導入した黒潮会席である。イサキ、タイ、ハマチ、イカなど、目の前の銚山湾で、毎朝、専用の船で釣った新鮮な魚貝類を用いた刺身料理で、手づくりの創作料理となる。朝食はヘルシーメニューが主体で、ノリ、イワシ、シラス、だし巻きたまご、カマボコ、豆腐などが食卓を賑わす。料理は部屋出しで、器は有田焼を用い、美しく、洗いやすい、丈夫な器を取り揃えている。各種プランも充実する。冬の得得プラン(平日のみ)には円月会席と荒磯黒潮会席(活造り)がある。前者の1人当たり宿泊料金は1万円

(1泊2食。3人で1室利用)、後者は1万5000円(同)となる。

広告・宣伝活動にも積極的で、最近の広告では「じゃらん関西版」に掲載、取材は東海テレビなどがある。A旅館の特色はスタッフにも優しいことであろう。週休2日制、慰安旅行の実施など、働きやすい環境づくりを行なうことで、スタッフの定着率を高めている。慰安旅行は何と海外旅行で、10年以上も続いている。ちなみにボーナスは年間3カ月分の支給がある。

## 2. B旅館：グルメと露天風呂で集客力をアップした日観連加盟の民宿

(1) 復員、農業、そしてキャバレー経営、さらに日観連加盟の民宿へ

B旅館の開業は1981年6月20日である。現在の主人は2代目となる。初代経営者の経歴は実にユニークである。46年に中国戦線から復員し、九州の炭坑で1年間ほど働いた後、郷里の田辺市へ帰り、父親の大工仕事を手伝っていたが、51年頃に開拓団の一員として白浜町へやってきた。イモやダイコンなどを作りながら養鶏、養豚を行い、養鶏組合の販売部長として鶏卵を温泉旅館へ卸したことが、白浜温泉との付き合いの始まりとなった。

60年頃になって農業からの転換を図り、ダンスホールとキャバレーを経営し、その際、屋号の冠にアルファベットのAを採用した。Aだと電話帳の掲載順位が早く、分かりやすいので、覚えやすいと判断したからだ。キャバレーはお座敷キャバレーとして個性を主張したため繁栄したが、高度経済成長期において旅館が大規模化し、顧客の囲い込み戦略を展開したため幕を閉じたのである。その後の新規事業は民宿となった。旅館ではなく民宿にした理由は、自分や家族のできる範囲の事業展開を意図したからに他ならない。

民宿の開業に際しては2500万円の設備投資額で2階建の宿泊棟(民宿)を新たに建設し、客室は10室、30人を収容定員とした。従来キャバレーだった棟は食事処として改装し、寝食分離の形態をとつた。寝食分離にした理由は、部屋食の場合、焼き魚の匂いなどが壁にしみ付き、いつまでも匂いが残るのを避けるためである。その結果、食後に慌ただしく布団を敷く煩わしさもなくなり、客室の清瀬さを保つことで一石二鳥となった。

開業以来、業績は好調を維持し、97年6月には鉄筋6階の建物を新築した。設備投資額は2億円で、新築に当っては今の建物でも新しいのに何故と反対があった。

新築の理由は顧客の住居水準の向上にある。せっかくの旅行なのに客室が自宅の部屋より狭くては気分が台無しになると、自分の宿泊体験を生かしたのである。

旅館の敷地は1650㎡、延床面積は2000㎡を数える。客室は30室(定員120人)、いずれもトイレ付とした。主な付帯施設は食事処、男女別大浴場、同露天風呂などである。露天風呂は94年に2000万円の設備投資で付帯した。露天風呂のブームもあったが、大規模旅館が露天風呂を導入したため、その対抗措置でもあった。さらに97年には大浴場を拡充した。温泉は泉質の良い湯崎地区から毎日タンクローリー車で運んでいる。01年7月には食事棟(2階建)を新築した。なお、自動販売機のドリンク類は100円で提供する。95年に沖縄へ旅行した際に100円の自販機に出会い、それを導入したのである。館内の自販機以外に、館外の自販機も100円にしており、宿泊客以外に一般客の購入も目立って多い。

(2) 1泊2食は1万円

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は1万円から1万5000円に設定し、標準料金は1万円となる。週末は2000円アップ、正月やお盆などの特日は1万3000円が最低料金となる。ただし、合宿の学生団体は7000円、一般団体は8000円から受けることもある。今期の年商は1億7000万円、97年には2億3000万円を売り上げた。年商の内訳は宿泊95%、日帰り5%と、宿泊客が圧倒的である。エージェントの送客実績は10%を占める。日帰りは昼食+入浴が一般的で、顧客は2000円から5000円の料理を希望するケースが多い。

年商からみたオンシーズンは8月、7月、5月、4月、3月などで、夏休み、GW、歓送迎会の月が忙しい。これに対して、オフシーズンは12月、1月、9月で冬場と夏休み明けがやや弱い。客層は同伴40%、家族40%、グループ10%、団体10%と幅広い構成をなす。宿泊目的は観光80%、宴会10%、ビジネス5%、スポーツ2%など、1泊が90%を占める。宿泊客の市場は和歌山県内20%、県外80%と県外客が圧倒的で、特に大阪方面が多い。日帰り客もほぼ同様な傾向を示す。団体客では、婦人会、老人会などが目立つ。

スタッフは家族4人、正社員2人、パート8人からなる。家族労働が主体で、長女はフロント、長男が料理、二女が配膳を主に担当する。清掃などメンテナンスは97年から外注にしている。料理の原価率は50%で、経営方針は、儲けるのではなく、儲けを顧客に還元

することである。磯料理をテーマにした浜っ子会席が看板で、特色は団体でも顧客1人ひとりが料理のチョイスをできることだ。ある日の献立をみると、48人の団体の料理の内訳は、メインの陶板焼の他に、28人が鉄板焼、1人がクエ鍋、4人が肉シャブ、5人が伊勢海老鍋を選んでおり、大量調理・同時提供の原則を貫いている。大規模旅館が価格破壊をしている今日、逆に小規模旅館は価格以外の特徴が必要と考え、B旅館はグルメと温泉がそのキーワードとなった。民宿でありながら日観連に加盟し、JTBなど大手エージェンツと協定する風変わりな温泉民宿である。

### 3. C旅館：平凡な旅館からリゾートタイプへ変身。

#### 湯、味、眺めで人気を博す老舗の宿

##### (1) 新築で客室は3倍増

C旅館の創業は不明だが、先祖が当地に住み着いて300年強の歴史があると言う。主人は10数代目だが、詳細は分からない。現在の建物は1994年6月4日にスクラップ&ビルドで新規オープンした。老朽化した施設・設備の改善、世界リゾート博の開催などを意識したのである。新築前は、客室21室(収容定員93人)の平凡な温泉旅館だったが、新築後は、客室56室(収容定員は265人)と規模を拡大して、リゾートホテル風の現代的な温泉旅館に変身した。建物は13階建、敷地は3300㎡、延床面積は18万6000㎡を数える。客室の内訳は和室24室、洋室20室、和洋室12室で、新たに洋室と和洋室を付帯した。設備投資額は約22億円である。

新築に当たってのテーマは「シンプル」に求めた。外観は海や自然をイメージしたリゾートホテル風にまとめ、色調は薄いベージュとなる。建物のデザインには、船の底やマストなどの意匠を取り入れ、こだわりを示している。ロビーは高級感を前面に出した非日常空間を演出する。豪華なソファ、ギャラリー、オブジェなどがあり、入館時の宿泊客を圧倒する。ソファや家具はドイツなどからの輸入家具で、格調は高い。

主な付帯施設はティーラウンジ、売店、男女別の大浴場・露天風呂、家族風呂、マージャンルーム、コインランドリー、自販機、図書コーナー、宴会場(2室)、会議場(60人収容)、宴会場(44畳間)、カラオケルーム(2室)、レストラン、ゲームコーナー、遊具の広場などがある。旅館には遊ぶ場所が少ないので、子供が楽しく過ごせる空間として、遊具の広場、図書コーナーなどを用意した。これは自らの宿泊体験を生かしたものであ

る。なお、全客室やレストランはオーシャンビューとなっており、紀州灘の眺望が楽しめる。

C旅館の最大の売り物は料理、温泉、眺望である。温泉は古代の天皇などが利用した行幸の湯を源泉としており、いわば白浜最古の温泉となる。浴槽には源泉の湯を直に入れており、薄めず、沸かさずの本物の温泉となる。循環はせず、熱いので湯揉み棒でかき回して入湯することになる。人気は無料の家族風呂で、いつも順番待ちになる。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は1万5000円から3万5000円で、標準は1万8000円となる。週末は1万8000円、GWは2万1000円、お盆と正月は3万円が最低料金となる。ちなみに料理は料金相応の料理にグレードアップする。1人当たりの平均宿泊単価は1万6000円、同平均消費単価は2万円を数える。宿泊部門の売り上げは98%、日帰りは2%を占める。日帰りは、忘新年会の宴会シーズンに多い。エージェンツの送客実績は65%で、HPによる直の申し込みも着実に増加している。宿泊客の市場は和歌山県内10%、県外90%で、県外では大阪、兵庫、京都、奈良方面からの入り込みが目立つ。リピータは約20%を占める。年商からみたオンシーズンは8月、5月、11月、7月、3月で、夏休み、秋、春休み、GWが忙しい。オフシーズンは12月、9月、6月、2月、4月などで、季節の替わる月がやや暇となる。客層はグループ40%、家族30%、同伴20%、団体10%などである。今期の年商は6億円を目標とする。

##### (2) 四季の和会席

スタッフは家族5人、正社員27人、パート4人で、正社員率が高い。これはきめ細かなサービスを徹底するためである。内訳は調理5人、客室係8人、フロント6人、レストラン4人などとなる。料理は季節感のある献立で、新鮮な地の食材を用いている。和室宿泊の場合、料理は部屋出しが原則だが、レストランを利用しても構わない。プランとしては基本会席、柳屋会席、ジュムスタイル(ヘルシーメニュー)などがあり、これは宿泊料金の高低で選択することになる。

春の限定プランとして春彩会席、通年のプランとして地磯会席などがある。春彩会席は南紀特産の「もちがつお」の刺身料理で、人気商品となった。女将の特別プランとして「芸妓さんと旬の味」がある。4月1日から6月30日の平日限定(GWは除く)のプランで、古の温泉情緒の再現を意図している。スタンダード(1泊2食)は1万8000円、デラックスは3万5000円とな

る。社員に対しては、笑顔での接客を常に求めている。時には、主人自らが風呂番をしながら、宿泊客の話に耳を傾けるとか。

現在、C 旅館では顧客カードの作成を進めている。料理の好き嫌いや浴衣の大きさ、身体状況などを把握して、次のサービスにつなげるためだ。チェックアウトの際、再来の意志を告げられることが、最大の喜びとなっている。本物の温泉と料理自慢の宿が評判となり、リピータは確実に増えてきた。

#### 4. D 旅館：市街地の温泉旅館として、料理に活路を求め、健闘する老舗の宿

##### (1) アートによるおもてなし

D 旅館の創業は不明だが、中興の祖は、現在の主人の祖父に当たる。第2次世界大戦の前には現在地で臨海楼と言う屋号の宿を開いており、当時のポストカードには旅館の全容を遠望した尖塔形の木造5階建の様子が残されている。その後、1951年にD 旅館として再スタートを切ったのである。現在までの設備投資は56年、58年、61年と大規模な新・改装を行い、最近では88年に全面改装、92年に大浴場を追加した。

建物は6階建、敷地は3300㎡、延床面積は4400㎡を数える。客室は36室（収容人員160人）、すべてが和室で、標準の客室は10畳間となる。その内、バス・トイレ付23室、トイレ付13室を数える。客室はそれぞれ個性を追求しており、客室ごとに様々な造作を施している。展望の客室をはじめ庭園に臨む客室など、顧客が宿泊の際、順番に客室めぐりが楽しめる仕組みである。主な付帯施設は、ロビー、ラウンジ、売店、食堂、大広間1室（120畳間）、中広間2室（それぞれ44畳間）、小広間2室（同20畳間）、男女別大浴場、家族風呂（2ヶ所）、ゲームコーナー、カラオケルーム、ギャラリーなどである。かつては、ダンスホールなどもあり、旅館規模の割には、パブリックスペースが充実している。

61年の新築では先駆けて各階に桧風呂を設けたが、現在はその一部を家族風呂としている。家族風呂は源泉かけ流しの24時間風呂で、空いておれば自由に入浴が楽しめる。ギャラリーの作品は主人の作品が多い。以前に美術の教員をしていたと聞けば納得の行く話である。主な展示品として彫刻、オブジェ、絵画などがあり、まさに手づくりのおもてなしで、アートによる癒しの空間を演出している。

1人当たりの宿泊料金（1泊2食。2人で1部屋利用）は1万円から1万6000円に設定し、標準は1万3000

円、週末は1万8000円、GWは1万3000円、お盆と正月は2万円が最低料金となる。1人当たりの平均宿泊単価は1万1000円、同平均消費単価は1万3000円、今期の年商は約2億7000万円を示す。目標額は5億円だが、平成不況、デフレ経済の進行で、減少傾向を示している。エージェントからの送客の減少が響いており、高度経済成長期以降、ツアー客も取り込んだが、88年以降は個客にシフトし、団体旅館を克服した。

年商の大半は宿泊部門であり、98%を占める。日帰り客は、忘・新年会の宴会シーズンが多い。エージェントの送客実績は60%で、直の申し込みは33%を数える。宿泊客の市場は和歌山県内10%、県外90%で、県外は大阪を主とした近畿圏からの入り込みが目立つ。リピータは約20%を占める。オンシーズンは8月、3月、7月、11月などで、夏と早春、秋が強い。オフシーズンは12月、4月、1月などで、冬と春が弱い。客層はグループ30%、家族30%、同伴30%、団体10%などを示す。

##### (2) 名物は「たけなわ」懐石

スタッフは家族3人、正社員13人、パート9人、アルバイト6人を数える。その内訳は調理3人、同補助2人、客室係4人（他にパート数人）、フロント1人、案内所（大阪）1人などで、料理自慢の宿にふさわしく、調理関係のスタッフが多いといえよう。料理のテーマは旬を大事にした「たけなわ」懐石で、春たけなわのたけなわとなる。夏の季節では、熊野灘産のアワビ、伊勢海老など登場する。料理は一品出しにこだわり、月に1回、献立の検討会を実施する。どうしたら顧客満足を獲得しているか、永遠の課題の追求となる。また、本物の味を求めた手作り料理が多い。それと、見た目にあまりこだわらず、素材を生かした料理を提供する。郷土の梅干は言うまでもないが、岩手県産の香り豊かな岩海苔クラゲも人気があり、名物として定着した。

名物料理として人参鍋、熊野水軍海賊料理がある。人参鍋はヘルシーメニューで、熊野水軍海賊料理は海鮮料理で、長野県木曾の船大工に作らせた大舟に熊野灘の海の幸を盛り付けている。平日の得得プラン（1泊2食）として、地魚会席プラン9700円（2人で1部屋を利用した場合の1人当たりの宿泊料金）、鯛会席プラン1万2700円（同）、伊勢海老会席プラン1万5700円（同）、3人宿泊のプランとして海幸鯛会席プラン1万5000円がある。

祖父の時代からの経営方針は、心配り、安らぎ、心地よさ、あたたかさの提供である。仕入れは他の旅館より

も高く、宿泊料金は他の旅館よりも安くの精神をいまでも大切にしている。スタッフに対する労働の時短は、白浜ではいち早く取り込んだ。営業面では卒業旅行やレンタサイクルの導入も一番であった。アトピーの宿泊客も受け入れており、除去食でおもてなしを行っている。こうしたかゆいところに届くサービスを着実に実践している旅館は白浜では稀であり、地元の老舗旅館ならではの営業方針に他ならない。近い将来、展望の露天風呂も計画している。

### III. 今後の旅館経営の方向(結論にかえて)

#### 1. 白浜温泉における旅館経営の動向(要約)

旅館経営者に対する聞き取り調査を主として、白浜温泉における小規模旅館の経営動向の把握に務めたが、その結果、4軒に共通した特色として、以下のことが明確となった。

##### ①明確なセールスポイント

各旅館に共通していることは、温泉宿としてのセールスポイントが明確なことであろう。特に料理と温泉をキーワードに、旅館づくりを進めており、料理を生かした企画商品が充実している。

##### ②値ごろ感のある料金体系

大規模旅館による宿泊料金のダンピングに臆することなく、適正料金で価格体系を維持している。エージェントや顧客の価格志向にむやみに対応せず、値ごろ感のある宿泊料金体系をとっている。

##### ③充実する料理商品

海鮮料理を中心とした各種の企画商品が充実している。季節や旬を大切に、地のモノ、手づくりこだわった創作料理を提供している。

##### ④年商は停滞するが、利益は確保

平成不況、デフレ経済の進行で、年商は停滞・減少傾向を示している。しかし、経費の削減など経営体質の改善で、利益は確保している。

##### ④目立つ大阪方面からの入り込み

宿泊客が大半を占め、和歌山県外からの入り込み客が多い。特に大阪方面が目立つ。オンシーズンは夏休みとGWなど、オフシーズンは冬場を示す。

##### ⑤温泉施設の充実

施設・設備では、特に温泉施設が充実する。中でも露天風呂や家族風呂の整備が進んでいる。

##### ⑥顧客ニーズの取り込み

旅館づくりの方針として、顧客のニーズを随所に取り

込んでいる。自分達が宿泊したケースを念頭に入れて、施設・設備の導入やサービスを心がけている。

#### 2. 今後のあり方・方向性

##### (1) 白浜温泉の場合

ここでは、白浜温泉における小規模旅館の今後のあり方や方向性について、整理してみよう。

##### ①日帰り客の対応

白浜は、従来の温泉観光地としての体質を維持している。つまり、宿泊客に特化する経営体質であり、年商アップを試みるならば、昼間は遊休中の施設・設備の有効利用を図りたい。その一つは露天風呂や家族風呂の開放であり、付帯する料飲施設の活用となろう。不況下の観光は安近短志向であり、昼食&入湯などの企画商品を作成して、地元市場を主とした営業を意欲的に展開すべきである。

##### ②新料理メニューの開発

料理のメニューは、現行でも十分だが、今後は+αの精神で魅力を高めたい。すでに一部で商品化されているが、ヘルシーメニュー、シルバーメニューなどを積極的に導入したい。しかし、単なるヘルシーメニューだと、旅館料理に馴染まないことが多いので、カロリー計算をした身体にやさしい健康料理とか薬膳料理とかで、個性を主張すべきである。血糖値の高い顧客や病後の療養を希望する顧客に対しても何らかの対策が必要となろう。だが、これはネーミングが難しい。食事の量を減らし、質を追及したシルバー向けの料理商品も考慮すべきである。とはいえ、こうした特別な料理は顧客の希望によるもので、押し付けてはいけない。一方では、従来からある旅館料理をベースとしたボリューム感溢れるスタミナ料理の開発も一興かも知れない。

##### ③エージェント依存から協調へ

白浜のような観光型の温泉地の場合、エージェントへの客室提供など、エージェントに依存する体質は相変わらず大きい。自館のHPを利用したネットセールスが可能な時代だけに、エージェント依存の経営体質を克服して、協調路線を確立したい。顧客はメールによる直の申し込みにも慣れて来ており、時代は確実に変化している。

##### ④心身の癒し

温泉浴での身体の癒しは十分効果的だが、今後は精神の癒しにも取り組みたい。旧来型の観光温泉地としてのイメージが強い白浜だが、音楽、美術、文学、歴史など精神的な面から癒しの効果を強調したい。マッサージに

おいても、医療系やエステ系のマッサージを導入したり、流行のアロマテラピー、タラソテラピーなど、女性好みのサービスも積極的に取り込みたい。

#### ⑤マンネリからの脱皮

商売が長いと、意外とマンネリに気が付かない。例えば、社員の制服だが、1年中、同じではないだろうか。出来れば、制服は四季で取り替えたい。春はサムエイ、夏はアロハ、秋はハッピー、冬はスーツなど何でも構わない。料理に四季を求めることは当然のことだが、サービス面で四季を強調している温泉旅館はそう多くない。制服のカジュアルデーを設けても構わないが、名札だけはキチンと着用して欲しい。

#### ⑥スタッフの力量アップ

フロントや客室係の力量や情報量を高めたい。客室係は料理の配膳に長けているかも知れないが、料理の説明とか観光地の情報となると、意外と疎い。客室係は第一線の営業マンであり、言葉使いも大切だが、こうした社員研修を徹底させたい。

#### ⑦ワン・ツー・ワン・マーケティングの展開

顧客満足や顧客感動を獲得するにはワン・ツー・ワン・マーケティングの導入が不可避である。自館のさらなるファンやマニア獲得のための最良の方途となろう。顧客カードの作成はもちろんのこと、本人の性格から料理の好き嫌い、嗜好、家族の状況などをキチンと把握し、次回の来館につなげなければならない。ポストカードは季節の挨拶に終わるのではなく、企画商品やイベントの紹介などに活用すべきである。

#### ⑧地域の核としての温泉宿

宿によっては、ギャラリー機能が充実しており、宿泊客以外の外来者の入館を進めるような仕組みを早急に確立すべきである。ホテルは1日を通しての営業となるが、旅館となると、夕方からの半日営業というイメージが強い。日帰り入湯以外にギャラリーの常設展示や料飲施設の開放などを行うことによって、旅館が地域の社交場、交流やふれあいの場、ミニ盛り場として成立することを希望する。

#### (2) 日本の温泉旅館の場合

ここでは、日本全体における小規模な温泉旅館の今後のあり方や方向性について、検討してみたい。

#### ①和風旅館の途

小規模旅館は、和風旅館に活路を求め、日本文化の最後の砦として残したい。洋風の生活が進行する中で、和風の建築や様式は大切な文化となろう。瓦屋根、格子戸、畳、障子、掛け軸、床の間、日本庭園、下駄、和

傘、浴衣などは、今後は旅館以外で探すことが不可能な時代となろう。料理は日本料理にこだわり、これに温泉が付帯すれば、鬼に金棒である。畳の上に敷いた布団の中で過ごす休日が、至福とを感じる時代が来ることを確信している。

#### ②専門店として

小規模旅館では、人手や規模の関係で、施設・サービス共に何でも揃えることは不可能である。餅は餅屋である。専門店としての旅館を目指すべきである。温泉旅館、料理旅館、割烹旅館、貸間旅館、ビジネス旅館など、方向性は様々だが、テーマあるオンリーワン路線をとるべきである。

#### ③料金体系の明確化

消費者の立場では、温泉旅館の宿泊料金体系に不満が多い。ホテルの場合は、シングル、ツインで料金が明確であり、週末料金や特日料金も存在しない。むしろ、都市ホテルでは、集客を意識して週末に料金を下げる傾向にある。週末の料金アップは、消費者にとっては、足元をみた商法であり、旅館不信の大きな要因となっており、これは今後克服したい大問題である。熊本県黒川温泉の人気の秘訣は明確な料金体系にあって、ある旅館では、1年中同じ料金体系をとっている。こうした旅館が一方で存在する限り、旅館サイドでは、料金設定に最大限の神経を払う必要にかられよう。1泊2食付で2人で1部屋を利用する場合の1人当たりの宿泊料金体系を基本として、明確な料金体系を構築すべきであろう。

#### ④ホテル旅館の名称問題

ある温泉旅館で聞いた話だが、屋号が〇〇ホテルと言うことで、クレームがたまに出ると言う。ホテルと言えば、都市ホテルをイメージする若者やOLが多いらしく、客室が和室であることに不満が出るとのこと。

旅館業法では、ホテル営業、旅館営業として、営業を許可しているが、名称までは、触れていない。一時期、旅館とホテルを合わせた造語として旅テルと言う名称も登場したが、定着するに至らなかった。しかし、一部では、民宿旅館と言う名称は残されており、顧客の立場では、宿泊料金を認識する上で参考になっている。

ここで提案だが、ホテルの営業の場合は〇〇ホテル、旅館営業の場合は〇〇旅館として、屋号の徹底を図りたい。つまり洋室しかない施設はホテル、和室しかない施設は旅館、洋室と和室の両方がある、洋室が多い場合はホテル旅館、その逆は旅館ホテルである。現在の屋号が定着して変更が難しい場合は、パンフレットやHP上で、屋号は〇〇ホテルだが、宿泊形態は「旅館」とか



「ホテル」などと言う情報を公開したいものである。

旅館の屋号には、「館」「荘」「屋」など独特の言い回しが残されているが、宿泊形態は旅館として公開すれば、問題は無いと思う。極論すれば、屋号と共に、旅館営業の場合は必ず「旅館」として明示して欲しい。

その他には、ペンション、民宿、ビジネスホテルなども同様である。洋室と和室のあるペンションは、屋号が〇〇ペンションとは言え、形態はペンション民宿にすべきである。民宿旅館となると、民宿と旅館の中間と言うイメージが強いが、実情は、同一施設内に民宿部と旅館部が存在して、宿泊料金の安い方が民宿となる。したがって、民宿と名乗る場合は、宿泊料金は1万円以下に抑える必要があろう。

#### ⑤ホテル旅館の評価(格付)問題として

数年前に運輸省(国土交通省)がホテル旅館の評価を試みて、ある温泉地で実験を行ったが、業界団体の反対などもあって、計画は中座してしまった。一昔前までは、政府登録ホテルや政府登録旅館と言う格式があり、ホテルの場合は、日本ホテル協会加盟、旅館の場合は、国観連(国際観光旅館連盟)加盟旅館としてのランクは存在していたと思う。しかし、これは、現在のところ、どうも思い過ぎらしい。駅長さんお薦めの日観連(日本観光旅館連盟)加盟旅館も、以前の機構の改革以降、

加盟旅館の脱退が進んであり、その存在意義が危ぶまれている。国観連だから安心、日観連だから安全など、ホテル旅館の正しい評価基準が欲しいものである。フランスや中国では、星の数でランク付けが行われ、消費者の立場で宿泊先を選定する際には、星の数を参考にする場合が多い。

個人的には、国観連や日観連の再構築を望んでいるが、諸般の事情で困難らしい。新しい評価基準を公的な機関で作成して欲しいと願う者も多いと思う。

#### ⑥情報公開

温泉旅館の商品と言え、施設、料理、サービスとなる。施設には客室や風呂などがある。ところで、現在、全国至る所で温泉の掘削が進み、日本列島の総温泉地化が進展した。しかし、レジオネラ菌の問題などが発生し、温泉施設が清潔で安全かどうかについて、温泉情報の公開を求める消費者が増えている。これは、PL法(製造物責任法)の精神からみても大切なことである。PL法の精神は、旅行業法の改正ですでに旅行業にも取り込まれているが、温泉旅館では、旅館商品の情報を消費者に対して積極的に公開すべきである。具体的には、食材の産地の公表、温泉の泉質表示や浴室の管理状況などである。温泉旅館については、本物の温泉を売り物にすれば、活路開拓が一段と進むと確信する。

#### 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。  
 浦 達雄(2001):「21世紀における温泉旅館経営のあり方」;地域社会研究(別府大学地域社会研究センター)2、18-27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。  
 浦 達雄(2002):「泉佐野市犬鳴山温泉における小規模旅館の経営動向」;大阪明浄大学紀要2、9-16頁。