

黒川温泉における小規模旅館の経営動向

浦 達 雄

I. 研究の目的と黒川温泉

1. 研究の目的

近年の人気温泉といえば秘湯系や癒し系の温泉地となる。こうした温泉地に立地する旅館は経営的にも好調で、その実践記録は参考になる点が多い。本研究の目的は熊本県黒川温泉における小規模旅館の経営動向について、その実態を明確にすることである。黒川ではここ数年2桁成長を達成する旅館が多く、その好調さの要因を探ることで、わが国における旅館経営の方向性について私論を述べることにしたい。

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)、白浜温泉(2003)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置くものであった。つまり細かなデータ分析ではなく、趨勢の把握に努めた。

従来の研究成果は、観光地理学に限れば、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について、応え切れない部分が多々あったと思われる。本稿では実態把握と共に今後の方向性についても明示し、経営者の要望に応えるべく努力をしたいと思う。

2. 黒川温泉の概況

黒川温泉は行政的には熊本県阿蘇郡南小国町に位置し、地勢的には阿蘇北外輪山の北側斜面を流れる田の原川の溪谷沿いに立地する。温泉集落は標高700m付近に展開し、いわば山間の温泉地である。南小国町には黒川、満願寺、扇、小田、白川などの温泉地が点在し、黒川はその中核を占めている。黒川の温泉地としての歴史

は古く、藩政期までさかのぼる。街道筋の温泉地として参勤交代の大名や旅人が入浴したという記録が残されている。

明治・大正・昭和戦前の時期は湯治場として機能し、何の変化もなく高度経済成長期を迎えるに至ったのである。しかし1964年10月のやまなみハイウェイの開通を契機として、大量の観光客が入り込み、黒川は湯治場から脱却したのである。だが何の変哲もない温泉地の観光ブームは数年で過ぎ去り、低落傾向を示すことになった。

1975年頃になると、都会で働いていた旅館の子息が帰郷し始め、旅館経営者の世代交代が発生した。こうした若手経営者を中心として、停滞していた黒川の振興策について協議が重ねられ、新事業に対する取り組みが行われた。その代表策が1986年の入湯手形の発売である。当初の発売枚数は6000枚、その後順調に数を増やし、2002年は21万6312枚と過去最高を記録したのである。入湯手形は1枚1200円で発売し、3軒に及ぶ旅館の温泉施設が利用できる。1987年以降、看板の統一、雑木の植林を開始することで環境整備事業にも取り組み、山間の素朴な田舎の風景を演出した。かつては閑古鳥の鳴いた温泉地が、旅行情報誌「じゃらん」の九州・山口地方における人気観光地調査で1998年から5年連続1位を占め、その人気は不動のものとなった。

南小国町における2001年現在の観光客は136万6411人を数える。内訳は宿泊客48万4402人、日帰り客88万2209人となる。2000年をみると、それぞれ120万9971人、45万8991人、75万980人を数え、2001年対2000年の伸び率は、それぞれ112.9%、105.5%、117.4%となる。日帰り客の伸び率が高いことが分る。

2003年10月現在、黒川の旅館数(黒川温泉観光旅館協同組合加入)は25業者を数える。しかし旅館の軒数(屋号別)では28軒となる(表1)。黒川ではこの10

表1 黒川温泉の旅館一覧 (2003)

番号	屋号	開業年	場所	別館・支店・離れ等	開業年	場所	備考
1	三愛高原ホテル	1983年	瀬の本高原				
2	黒川温泉ホテル	1983年	高原通り				
3	旅館にしむら	1955年	さくら通り				
4	南城苑	1964年	さくら通り				
5	湯峡の響き優彩	1966年	さくら通り				
6	瀬の本館夢龍胆	1966年	さくら通り	夢龍胆花泊まり	2003年	さくら通り	花泊まり(別館)は近所に立地
7	山河旅館	1976年	さくら通り				
8	旅館美里	1988年	さくら通り				
9	旅館壺の井	1995年	さくら通り				
10	旅館こうの湯	2002年	さくら通り				2003年、ふもと旅館の姉妹店
11	旅館湯本荘	1867年	下川端通り				
12	山の宿新明館	1902年	下川端通り				
13	ふもと旅館	1955年	下川端通り	ふもと別館 BR	1989年	さくら通り	別館 BR は近所に立地
14	お宿玄河	1957年	下川端通り	九峯館里の湯和らく	1999年	奥黒川	2003年、お宿玄河に屋号変更
15	旅館やまの湯	1991年	下川端通り				
16	御客屋	1752年	上川端通り				
17	いこい旅館	1962年	上川端通り	お宿野の花	2000年	奥黒川	
18	ふじ屋	1972年	上川端通り	お宿のし湯	2000年	さくら通り	2003年、ふじ屋はリニューアル
19	旅館わかば	1977年	上川端通り				
20	やまびこ旅館	1970年	あじさい通り				
21	黒川荘	1990年	あじさい通り	温もりの宿	1995年	あじさい通り	温もりの宿(離れ)は同じ敷地内
22	旅館奥の湯	1986年	奥黒川				
23	旅館山みず木	1989年	奥黒川				
24	旅館松乃井	1989年	奥黒川	旅館いやしの里	2003年	奥黒川	新明館の姉妹店
25	帆山亭	1995年	奥黒川	樹やしき			樹やしき(離れ)は同じ敷地内

注1. 黒川温泉観光旅館協同組合の旅館案内などにより作成。

注2. 別館、支店、離れ等は、パンフレット掲載分に限った。

注3. 場所の通り名は、最寄りの通り名とした。

注4. 組合員の旅館は25業者、軒数は28軒(本館25軒+別館3軒)となる。

年間旅館や温泉施設の建設が続いており、同一敷地内で離れや別館を整備するケース、従来の経営地から離れて温泉集落の郊外で新たに旅館を開業するケースが出てきた。なお黒川の旅館は客室数15室から25室程度の小規模旅館が多い。全体の収容定員は1日当たりの約2000人を数える。表2は調査旅館4軒の概要を示したものである。

II. 旅館経営の事例

1. A旅館：買収&改築、スクラップ&ビルト、黒川らしさを追求する宿

(1) 民家造りの宿

A旅館の開業は1972年、売りに出た旅館を買収した。主人は2代目に当たる。しかしA旅館のルーツは古いと思われる。近くの田の原川沿いには、江戸時代に開かれた御前湯の跡が特定されているからだ。

初代経営者の旅館開業に至るまでの道程は実にユニークだ。出身地は大分県玖珠町、学校卒業後は大分県日田市で映画関係の仕事に携わり、その後タクシー会社の経

営、レストランの支配人などと職を変えたのである。黒川との出会いは妻の実家が近くの田の原温泉にあり、老後のことを考えて黒川で住宅を求めたからであった。

A旅館の建物は地下(鉄筋)1階、地上(木造)2階建、敷地は495m²、延床面積は990m²を数える。客室はすべてが和室で10室(収容人員35人)、8畳間が標準となる。テーマは民家造りに求め、88年にロビー、玄関回り、客室などを民芸調に改修した。外来入浴客を意識してロビーの充実を図ったが、土産品コーナーなどは街の疲弊を考慮して、あえて設置していない。

露天風呂は入湯手形を発売する1年前の85年に1カ所、88年に1カ所を付帯し、さらに91年には家族風呂を1カ所付帯し、露天風呂2カ所、内風呂2カ所、家族風呂2カ所の体制が完成した。その他の付帯施設には茶室や中広間1室(25畳間)がある。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1万4000円となる。土曜日は1万3000円、特日は1万8000円が最低料金となる。週末や特日の料金は単なる値上げではなく、料理は料金に相応しいものに変更する。1人当たりの平均宿泊

表2 黒川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	1972年 85、88、91年	1976年 91、2000年	1955年 99、00、02年	1962年 95、98、01年
開業方法	買収開業	新規開業	買収開業	新規開業
初代経営者の 前職	タクシー会社経営 レストラン支配人	酒の小売業	農業	農業
出身地	大分県玖珠町	南小国町	南小国町	南小国町
現在の兼業種	和風旅館	なし	和風旅館、喫茶店	和風旅館、喫茶店
建物	木造2階建	木造2階建・離れ	木造2階建・別館	木造3階建
旅館の敷地 延床面積	495 m ² 990 m ²	9900 m ² 1485 m ²	1485 m ² 825 m ²	2310 m ² 990 m ²
客室数 収容人員	10室(和室) 35人	15室(和室) 60人	17室(和室16、洋室1) 55人	14室(和室) 50人
宿泊料金	1万円～1万6000円	1万3000円～2万円	1万5000円 1万7000円	1万5000円～1万8000円
年商	1億円	2億4000万円	2億7000円	2億5000万円
エージェントの 送客実績	0%	8%	0%	0%
年商の内訳	宿泊90% 日帰り10%	宿泊90% 日帰り10%	宿泊98% 日帰り2%	宿泊80% 日帰り20%
オンの月	11月、8月、5月	11月、8月、5月、10月	8月、11月、3月、10月、5月	11月、8月、5月、3月
オフの月	6月、7月	2月、6月、7月	6月、7月、2月、9月、4月	6月、7月
市場	熊本県内20% 熊本県外80%	熊本県内15% 熊本県外85%	熊本県内25% 熊本県外75%	熊本県内20% 熊本県外80%
客層	同伴50%、家族30%、 グループ20%	同伴50%、グループ30%、 家族15%、団体5%	同伴40%、家族40%、 グループ15%、団体5%	グループ60%、家族20%、 同伴20%
スタッフ(人)	家族4人、正社員7人、 パート2人	家族2人、正社員12人、 パート8人	家族2人、正社員20人、 パート1人、アルバイト1人	家族3人、社員5人、 パート15人
名物料理	山里料理。旬の食材を利用した手作り料理。米は小国米、地鶏、肥後牛、馬刺し、川魚(夏はアユ、冬はヤマメ)、コンニャク、山菜、高原野菜など。	旬をテーマとした山の幸と海の幸の2本立て料理。食材は熊本県産で肥後牛、阿蘇の馬刺し、阿蘇のヤマメ、天草のタイ、カンパチなど。米は自家製の小国米。	四季をテーマとした山里の会席料理。山菜や肉料理が基本。牛や馬の肉類は熊本県産、野菜類は南小国町産に拘っている。	田舎の家庭料理。コイ、ヤマメ、肥後牛、馬刺し、山菜など山の幸を提供。米は自家製の小国米。高菜飯、ダンゴ汁など。見栄えよりも素材を重視。

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2003年現在の推定値。宿泊料金は1人当たりの平日料金(1泊2食。2人で1部屋利用)。

注3. 調査は2002年から2003年にかけて実施した。A旅館は新築前のデータとなる。

単価は1万3000円、同消費単価は1万5000円となる。

今期の年商は約1億円で、ここ数年2桁成長を示している。内訳は宿泊部門90%、日帰り部門10%で、日帰り部門には外来入浴客からの収入を含んでいる。外来

入浴客は1日平均10人程度を数える。宿泊客の市場構成は熊本県内20%、熊本県外80%で、県外では福岡県(全体で40%)、山口県(同20%)などが多い。年商からみたオンシーズンは11月、8月、5月など、オフシーズンは6月と7月となる。ちなみに常連客は40%、

稼働率は客室 75%、定員 55% を示す。客層は同伴 50%、家族 30%、グループ 20% で、年齢層は若年層からシルバー層まで変化に富んでいる。

(2) のんびりしたくつろぎの宿

スタッフは家族 4 人、正社員 7 人、パート 2 人で、正社員率が高い。2 代目主人はオーナーシェフだが、正社員の内訳は調理 1 人、炊事 2 人、客室 3 人（他にパート 2 人）、フロント 1 人となる。料理（夕食）は部屋出しで、山里料理が看板となる。旬の食材を利用した手作り料理にこだわっており、米は小国米、地鶏、肥後牛、馬刺し、川魚（夏はアユ、冬はヤマメ）、コンニャク、山菜、高原野菜などが登場する。

経営方針は顧客第一主義で、顧客の要望を積極的に取り込むことで、お互いが納得済みのくつろぎの宿を目指してきた。しかし敷地が田の原川の斜面の上手に位置する関係で、旅館の改築にも限界があった。そこで顧客からの各種要望に対応するため、温泉集落内の近くの場所で温泉旅館を新規開業することになった。

まず 1993 年に露天風呂の営業を開始し、その後顧客の要望で 97 年に食事処を付帯し、さらに 2000 年 7 月 25 日には温泉旅館を開いたのである。客室数は 9 室で、洋室も付帯した。A 旅館は敷地が狭くて客室にゆとりはなかったが、ここではソファベッドなども置き、ゆったりとした宿となった。年商は 1 億 6000 万円、スタッフは 16 人（他にパート 3 人）を数える。

A 旅館は施設・設備が老朽化したこともあって、スクラップ&ビルドを行うことで 2003 年 10 月 4 日に新規開業を行った。設備投資額は約 2 億円を数える。テーマはくつろぎ、のんびり、やすらぎで、黒川らしさを追求する。建物は古民家風の木造で、建物は地下 1 階（鉄筋）、地上 2 階（木造）建、地下 1 階は温泉施設、1 階はフロントやロビー、2 階は客室となる。

温泉施設は男女別の露天風呂付帯の内湯、家族風呂（2 ヲ所）で、客室は 7 室（収容人員は 27 人）、内訳は和室 6 室（1 室はロフト付）、洋室 1 室となる。料理はヘルシーメニューを導入し、健康や癒しを意識して高原野菜などを取り込んだ。宿泊料金は 1 万 7000 円、1 万 8000 円、2 万円の 3 ランクとし、料理の違いで宿泊料金が異なり、週末はそれぞれ 2000 円アップとなる。年商は 1 億 2000 円を目標とする。

2. B 旅館：小売業から旅館業へ転業、温泉施設付き客室を整備した宿

(1) 雑木林の中の 1 軒宿

B 旅館の開業は 1976 年で、温泉集落の郊外、閑静な自然環境の中に立地する。主人は 2 代目となる。土地は古くから所有していたが、1960 年代の洪水で荒地となっていた。元々は温泉集落内で酒の小売業をしており、黒川のブームを見越して現在地に宿を開業したのである。付近には共同浴場である肥前湯があって、この湯は硫黄泉で、肥前瘡（ひぜんがさ）（デキモノ）に効く温泉として知られていた。初代経営者はこの温泉の存在で新規の源泉掘削を決意し、1975 年に掘削に成功して翌年の旅館開業となった。

当初の部屋数は 7 室、91 年には増築を行って 15 室（収容人員 60 人）となった。その際の設備投資額は 1 億 3000 万円を数えた。さらに 2000 年 7 月には温泉の新規掘削に成功し、1 億円の設備投資額で内風呂付の客室などを増設した。旅館の建物は小国杉を用いた木造モルタル造りだが、古民家風にまとめ、民芸調の宿を演出する。雑木林に囲まれた玄関先の雰囲気は大自然の中の 1 軒宿を表現している。

現在の建物と客室の構成は本館（2 階建）（6 室）、東棟（2 階建）（3 室）、西棟（平屋建）（3 室）、中岳（平屋建）（1 室）、離れ（平屋建）（2 室）などで、延床面積は 1485 m² を数える。9900 m² に及ぶ敷地を広く活用する中で、特に温泉施設が充実する。具体的には男女別露天風呂、家族湯 2 ヲ所、男女別内風呂、内風呂付の客室 4 室、露天風呂付の客室 1 室などである。

B 旅館の特色の一つは客室と風呂の組み合わせである。専用露天風呂付の客室から二間タイプの広い客室まで取り揃えており、顧客のニーズに応じている。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 3000 円から 2 万円に設定し、1 万 5000 円を標準とする。週末は 1 万 5000 円、特日は 1 万 8000 円と 2 万円、そして日帰り（食事）は大広間の利用で 4000 円、5000 円、6000 円の 3 コースがある。客室を利用する場合は 2000 円アップ、営業時間は 11 時から 14 時 30 分まで設定する。

今期の年商は 2 億 4000 万円で、平成不況が続く昨今だが、ここ数年 2 桁成長を示す。年商の内訳は宿泊部門 90%、日帰り部門 10% で、稼働率は客室 90%、定員 60% を示す。売上ベースでは現金 90%、クーポン 8% などとなる。1 人当たりの平均宿泊単価は 1 万 5000 円、同消費単価は 1 万 8000 円を数える。日帰り部門は

入湯手形による入浴収入が多い。具体的にみると日帰りの入浴客数は年間約8000人を数え、その内入湯手形による入浴は約4000人、フリーの入浴は約4000人を数える。フリー客の多さについては400円という入浴料金の安さからきている。以前の露天風呂は狭くて400円にしていたが、改修後も値上げはしていない。

年商からみたオンシーズンは11月、8月、5月、10月、オフシーズンは2月、6月、7月などである。日帰りは12月、11月、5月がオンとなる。半年前から予約の受付を開始するが、週末はその日で完売となる。宿泊客の市場構成は熊本県内15%、熊本県外85%、福岡県が全体で65%と多い。客層は同伴50%、グループ30%、家族15%、団体5%などで、どちらかと言えば小間客が多い。ちなみに常連客は30%を占める。

(2) 料理は山の幸と海の幸

スタッフは家族2人、正社員12人、パート8人からなる。内訳は調理2人、同補助3人(パート)、フロント3人、客室5人、営繕2人などで、雇用は地元採用が中心である。夕食は日本旅館に相応しく部屋出しだが、朝食は大広間(54畳間)が会場となる。食材は地場の熊本県産にこだわり、山の幸と海の幸が食卓を賑わす。料理は旬をテーマとしており、既製品は使わず、手作り料理となる。主な食材として肥後牛、阿蘇の馬刺し、阿蘇のヤマメ、天草のタイ、カンパチなどがある。名物料理は肥後牛のクワ焼きなどで、米は自家製の小国米となる。田畑は60aほど所有している。

B旅館のセールスポイントは雑木林で演出した大自然、その中に位置する1軒宿、つまり温泉街から離れた静かな環境にある。風呂や客室も自然の中に取り込まれ、癒しの空間を醸し出している。旅館経営の方針は自分の宿1軒ではなく、黒川という地域を売ることにある。さらには温泉施設を地域に提供する、旅館間の垣根をとると言う精神も大切にしている。主人の趣味は雑木の植林で、時間があれば毎日のように植林に励んでいる。植林が黒川の活性化に繋がると信じているからだ。初心忘れるべからずの精神であろう。

3. C旅館：顧客志向の客室や温泉施設の整備、料金体系を明確にした宿

(1) 温泉施設の充実

C旅館の開業は1955年で、川端通りに位置し、温泉集落のほぼ中央部に立地する。主人は2代目となる。家業は農家で、初代経営者が旅館を買収したのである。源泉は1960年頃に掘削したが、それまで黒川の温泉は

自噴泉で、人工掘削ではさきがけとなった。建物は和風の造りで木造2階建、旅館の敷地は1485m²(本館495m²、別館990m²)、延床面積は825m²を数える。部屋数は17室(本館12室、別館5室)、内訳は和室16室、洋室1室、収容人員は55~60人程度となる。

主な付帯施設は温泉施設の他は食事処7室、売店などで、別棟に喫茶店を経営している。最近の設備投資は99年に客室の改造と家族湯の新設、2000年には客室の改造、02年には客室の改造、女性専用露天風呂の新設などを行った。その結果温泉施設は15カ所となった。宿泊客の増加と共に徐々に温泉施設の整備を進め、男女別の内湯と露天風呂、家族湯、立ち湯、足湯、野天風呂などが完成したのである。

現在の黒川は離れや別館の建設が一種のブームとなっている。C旅館ではセルフペンションをさくら通りで89年に開業し、別館ブームに先鞭をつけた。しかし黒川まで遊びに来て自炊はしないと言う宿泊客の声が目立ち始めたので、やむなく業態の変革となった。99年からは旅館として改装し別館としたのである。

黒川と言えば入湯手形だが、この手形にはC旅館の2代目主人の妻(女将)のアイデアが活かされている。入湯手形のルーツは旅行好きだった学生時代に各地で集めた通行手形である。入湯手形による露天風呂巡りは86年5月に始まった訳だが、最初の手形の販売枚数は6000枚、女将が地元の業者に製作を依頼したのだ。

(2) 明確な料金体系

C旅館の宿泊料金体系は明確だ。料理で料金が変わる仕組みだ。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円と1万7000円の2本立てとなる。ただしお盆と連休は1万7000円、正月は1万8000円に設定する。しかし料金が上がれば、その分料理の質が向上する。

今期の年商は2億7000万円、前期は2億5000万円、前々期は2億3000万円で、好調な伸びを示している。内訳は宿泊部門98%、日帰り部門2%で、日帰り部門では入湯手形による収入が多い。1人当たりの平均宿泊単価は1万6500円、同平均単価は1万7500円で、稼働率は客室90%、定員75%を占めている。宿泊客の市場構成は熊本県内25%、熊本県外75%で、県外では福岡県が主流だったが、最近では関西、関東方面が増えている。年商からみたオンシーズンは8月、11月、3月、10月、5月、オフシーズンは6月、7月、2月、9月、4月となる。客層は同伴40%、家族40%、グループ15%、団体5%を示す。

スタッフは家族2人、正社員20人、パート1人、アルバイト1人で、正社員率が高い。内訳は調理2人、洗い場4人、客室7人、フロント3人などで、若者が比較的多い。料理は山里の会席料理で、テーマは四季だが、山菜や肉料理が基本となる。演出としてはクワ焼きを用いている。牛や馬の肉類は熊本県産、野菜類は南小国町産にこだわっている。山菜のシーズンには女将が自ら採りに行くこともあり、湯豆腐は自家製となる。料理は2人連れの場合は部屋出し、グループは食事処の利用となる。ボリューム感が特色で、デザートにはフルーツやアイスクリームの盛り合わせが登場する。

仕事柄、主人と女将は旅に出る機会が多い。旅先での経験はすべて自らの旅館経営に活かす努力をしており、顧客志向で客室の改装や温泉施設の整備、都市ホテル並のアメニティ・グッズの充実を図ってきた。従業員に対しては常に「笑顔と親切な接客」を求めている。自分達の旅先での思い出と言えば、宿の客室係の何気ない笑顔や親切なおもてなしをまず思い浮かべるからだ。旅と言えば年2回の職場旅行を実施している。これまで香港や飛騨高山などを訪問して福利厚生も充実している。従業員寮も完備し、従業員専用の温泉施設2カ所も2003年8月に完成した。従業員の立場で、朗らかで快適、働きやすい職場環境を目指しているからだ。

03年4月からは女将が責任者となって新たな温泉旅館を経営している。ここは02年10月に友人が開業した黒川で一番新しい旅館だが、友人が多忙な本業（自動車販売業など）に専念するため、経営をすることになった。現在6室（いずれも露天風呂付帯）だが、3室を増築しており、温泉と料理主体の高品位旅館を目指している。さらに広大な敷地（約3.3万㎡）を利用して温泉施設を03年8月12日に開業した。建物は築70年の農家を移築し、露天風呂や深さ1.5mの立ち湯を整備した。今後は同じ敷地内で離れ形式の和風旅館を新規に立ち上げることを計画している。日本温泉協会や日本温泉地域学会の活動にも熱心で、その人柄や経営姿勢に学ぶべきことは多い。

4. D旅館：次々と温泉施設を開発。食事処の整備で料理の部屋出しを克服した宿

(1) 13カ所に及ぶ入湯施設

D旅館の開業は1962年で、前職は農家となる。上川端通りに面し、田の原川左岸の小高い場所に位置する。女将は2代目となる。開業動機は隣の旅館という商売が良く見えたのと、64年開通のやまなみハイウェイを

意識したからだ。開業当初はハイウェイ建設の作業員の宿泊所となった。ハイウェイの開通で観光ブームを迎えた黒川だが、そのブームは約3年で終了した。

D旅館の敷地は2310㎡、元農家だけあって温泉集落内では広い。建物は木造で、創業時の旧館（2階建）と観光ブームで65年に増築した新館（3階建）からなる。客室はすべてが和室（トイレ付）で14室（収容人員は50人）、内訳は旧館7室と新館7室を示す。主な付帯施設は食事処、土産処、温泉施設となる。玄関先には93年に喫茶店を付帯し、郊外の奥黒川には姉妹店の温泉旅館（2000年8月11日開業）がある。開業当初の温泉施設は内湯だけで男風呂、家族風呂2カ所の計3カ所でスタートし、入湯手形を発売した86年現在では滝の湯（混浴露天風呂）、美人湯（女性専用露天風呂）、内湯の桜風呂、家族風呂の4カ所を数えた。

その後入湯手形ブームの拡大と共に温泉施設の整備を進め、93年には滝の湯の近くにうたせ湯、箱湯、サウナ、水風呂、そして美人湯に立ち湯を付帯し、95年には女性専用の露天風呂として蘇の湯（寝湯、うたせ湯、岩風呂、サウナ）を整備した。現在では滝の湯と蘇の湯は男女入れ替え制を導入している。家族風呂関係では96年に露天風呂付の客室、98年にかくれの湯、桶風呂（露天家族風呂）を整備した。つまり全体で13カ所の温泉施設が成立している。

食事処の整備も進めた。従来の大広間（30畳間）を88年には田舎風の板敷きの食事処（40畳間）に変えて囲炉裏を付帯した。ここは昼食会場として営業し、11時から13時30分まではダンゴ汁定食や高菜飯などの定食類を1100円から2000円、山里会席（予約制）を3000円で提供する。2000年には駐車場を改造して個室タイプの食事処を5カ所付帯した。次の間の無い客室を克服する施設で、窮地の策となった。

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1万8000円に設定し、1万5000円が標準料金となる。正月（2万円）を除いて特日料金は設定せず、安易な料金アップは行っていない。従って週末料金の設定もない。1人当たりの平均宿泊単価は1万5000円、同消費単価は1万7000円を数える。毎日がほぼオンの状況で、稼働率は客室100%、定員60%となる。なお宿泊料金の格差は利用人員と料理の質で決定する。

今期の年商は約2億5000万円で、ここ数年2桁成長が続いている。内訳は宿泊部門80%、日帰り部門20%で、日帰り部門は入湯手形や昼食利用による売り上げと

なる。年商からみたオンシーズンは11月、8月、5月、3月、オフシーズは6月と7月を示す。宿泊客の市場構成は熊本県内10%、熊本県外90%を占め、その中で福岡県が全体の70%を占めている。近年では関西や関東方面からの宿泊客が増加傾向にある。客層はグループ60%、家族20%、同伴20%を示し、グループ客が多い。

(2) やすらぎと思いやり

スタッフは家族3人、正社員5人、パート20人からなる。正社員の内訳は料理2人(女性)、フロント2人(男性)、接客1人(女性)となる。パート社員は若者が多く、寮は個室で22室を用意する。パート社員はフリーター感覚の若者で、最近では職業意識が向上してきた。これには2002年から導入した教育プログラムが影響している。月に3回開催するプロによる接客研修、月に1回閉館して行うサービスなどの実務研修の成果が大きい。

食事は田舎風の山里料理となる。調理師による板前料理ではなく、主婦の感覚で地元の田舎料理を提供する。つまり何を食材に利用したかが目で見て分かる料理となる。コイ、ヤマメ、肥後牛、馬刺し、山菜、自家製の小国米が食卓を賑し、人気の田舎料理としては高菜飯、ダンゴ汁などがある。

黒川の今後の課題は料理と人材にあると認識する。従って郷土をテーマとした田舎料理、黒川ならではの飲料の開発を常に心がけている。やすらぎと思いやりでもてなす宿をめざしており、美人湯をはじめとした13ヵ所に及ぶ温泉施設、地場の食材を用いた田舎料理、値頃感のある正直な宿泊料金が特色となる。また女将特製のオリジナルグッズは土産処の販売だけでなく、通信販売も行っており、時代に対応した経営を実践している。

III. 今後の旅館経営の方向(結論にかえて)

1. 黒川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、黒川温泉における小規模旅館の経営動向の把握に努めたが、その結果以下のことが明確となった。

①温泉施設の充実

各旅館に共通していることは、何と言っても温泉施設が充実していることであろう。1986年に導入した入湯手形による露天風呂めぐりの成功で、各旅館共に温泉施設の充実を図っている。露天風呂、家族風呂の整備はもちろん、立ち湯、露天風呂付の客室など、個性的な温泉

施設も登場した。

②明確な料金体系

温泉旅館の料金体系は消費者の立場では納得出来ないケースが多い。黒川では料金体系の明確な旅館が多く、週末料金や特日料金の設定も説明責任を果たしている。オンとオフ、平日と週末で料金格差の無い旅館もあって、均一料金体系をとる旅館も存在する。

③雑木林の中の温泉宿

旅館の立地が温泉集落の内外にあっても、玄関先や旅館周りなどには必ず雑木を植えている。露天風呂の周囲も同様で雑木の植林運動が徹底していることが分かる。

④民家造りの宿

旅館の建物は民家造りで田舎風となる。囲炉裏などを導入し、落ち着いた雰囲気でもまとめている。フロント、ロビーなども黒や茶系の色彩で統一し、懐かしさを演出している。

⑤2桁成長の宿

年商は各旅館共にここ数年2桁成長を示しており、利益率も高い。週末は常に満館の宿もあってオンとオフの格差は小さい。

⑥地の食材を利用した山里料理

料理は阿蘇や小国の食材を利用した山里料理で、テーマは季節、旬、地のモノ、手づくりなどとなる。馬刺し、肥後牛、川魚、小国米、高原野菜、山菜などが食卓を賑す。

⑦目立つ福岡県からの入り込み

宿泊客は福岡県からの入り込み客が目立つ。近年、関西や関東方面が増えてきた。

⑧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・設備の改良やサービスの改善を心がけている。

⑨やすらぎ、思いやり、のんびり

顧客に対するおもてなしの基本は、やすらぎ、思いやり、のんびりとした空間と時間を提供することである。民家造りや田舎風の建物、雑木、露天風呂など、旅館そして温泉地全体で癒しを演出しており、これが黒川の魅力の一つであろう。

⑩自分だけ良ければ悪い

黒川は86年の入湯手形の発行で山間の平凡な温泉地から脱却した。「自分だけ良ければ良い」という発想ではなく、「自分だけ良ければ悪い」ということで、自館の商品である温泉施設を外来入浴客に開放したのである。旅館サイドの囲い込み戦略がピークを迎えた頃で、

まさに時代に逆行する方途を選択したのである。こうした旅館業者が一丸となった取り組みはその後の看板の統一や雑木の植林などにつながり、現在の黒川の繁栄基盤を構築したのである。

2. 今後のあり方・方向性

(1) 黒川温泉の場合

ここでは、黒川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日帰り入浴客の対応

黒川は近年ツアー客による立ち寄り湯もあって、日帰り入浴客が急増している。温泉施設によっては、適正規模を超えた受け入れをしている所もあって、一部でクレームが出て来た。今回取り上げた旅館は温泉施設が充実しているが、一部の旅館では日帰り入浴客に対して利用制限がある。当初露天風呂は外来入浴客、内湯は宿泊客と区分をしていたと聞いたが、日帰り入浴客の立場では、温泉施設が充実した割にはその利用は厳しさが増してきたと言う。自館の露天風呂や内湯などの温泉施設は、自館の宿泊客が優先的に利用すると言う従来からの旅館の主張が復活したかのような黒川だが、入湯手形発行の原点を忘れないでもらいたい。

②山里料理の PR

黒川の旅館の HP は温泉施設の紹介が中心で、料理商品の紹介が意外と少ない。これでは料理が苦手な黒川を標榜するもので、早急に改善を図るべきである。阿蘇、小国など地元の食材は豊富であって、自信を持って山里料理の PR に努めてほしい。黒川は板前料理と言うよりは家庭料理や田舎料理が似合う。宿泊料金が2万円を超える宿は、板前料理にしないと宿泊客は納得しないが、1万5000円程度の宿泊料金では食材の素が分かる料理にしてほしい。何も手間隙かけて見せかけの料理を演出しなくても良いと思う。料理には飲料が付きものだが、黒川らしい酒類のブランド化も今後の課題となる。

③求められる人財

黒川の旅館では若手のスタッフが多い。しかし労働意欲となると、フリーター感覚の者が多いと聞く。各旅館では寮の整備と共にスタッフ教育を進めているが、人材の育成には厳しいものがある。年商一流、人材三流では洒落にならないので、人財（財産としての人材）が今後の課題となろう。主人や女将とて同様であって、殺到する取材者、出入り業者、地域住民に対して、宿泊客同様に誠意ある対応が求められよう。

④温泉資源の保護

黒川の繁栄と共に各旅館は新たな露天風呂や家族風呂の整備をすすめている。しかし温泉施設が増えれば、それだけ使用する湯量が増える訳で、限りある温泉資源の乱用が心配である。今後は環境整備だけでなく温泉地としての根幹をなす温泉資源の保護という観点でも温泉地作りに取り組んでほしい。

⑤チームの再編成

黒川には日本を代表する繁盛旅館が多い。各旅館による自助努力がその原因かもしれないが、一致団結したチームプレーの存在も忘れてはいけない。成熟したチームでは個人プレーも確かに大切だが、黒川の成功はチームプレーがその原点であったはずである。入湯手形を導入した頃のように初心を忘れないで、今後の黒川のあり方について真剣に議論を深めてほしい。

(2) 日本の温泉旅館の場合

ここでは黒川温泉の事例を元に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地域シンボルの活用

黒川温泉は山間の何でもない風景、露天風呂、雑木など、いわゆる地域シンボルを活用することで、温泉地の活性化に成功した。この精神は由布院温泉の由布岳、田園風景、イベント、アート施設の活用、長湯温泉の日本一の炭酸泉、ドイツとの交流などによる活性化に共通している。

ローカルカラー、郷土色、地域性など地域には必ず個性が存在する。具体的には地域シンボルの観光化であって、地域の自然や歴史、文化や産業の中に地域性を求めることで、温泉地の活性化に繋げたい。

②温泉地全体としてのセールスポイント

黒川の場合は温泉地としてのセールスポイントが明確である。山間、雑木、露天風呂、田舎料理、値頃感のある宿泊料金などである。まさに「黒川温泉一旅館」の発想である。各旅館は道路と言う廊下で結ばれており、廊下には雑木、商店など色々な仕掛けがあるという考え方である。温泉地は地域全体のイメージが大切である。いまだに暴力団や歓楽イメージから脱皮できない別府温泉などはその好例で、一度貼られたレッテルを取りはがす作業は半世紀の時間を要するかもしれない。

③温泉施設の有効活用

黒川は露天風呂という温泉施設を有効活用することで、日本を代表する温泉地へ成長した。別府温泉では「別府八湯温泉道」による温泉施設の88カ所めぐり、

「風呂の日」の設定などで、豊富な温泉をアピールし、一定の成果をあげている。別府の風呂の日とは旅館の風呂を毎月26日に1人260円で開放するサービスである。松本市浅間温泉でも「風呂ふえっしょなる湯めぐり」で、一部の旅館の温泉施設を有料で開放している。

大阪府泉佐野市の犬鳴山温泉の旅館では11時から21時まで温泉施設を開放している。温泉施設の開放は宿泊客とのバランス問題で、開放に踏み切れないという意見も多いが、犬鳴山温泉では意欲的に温泉施設を開放し、日帰り客の集客を図っている。こうした旅館の温泉施設の開放は全国的な傾向である。売上の減少を嘆く前に、遊んでいる昼間の旅館を有効活用してこそ、活路を見出すことが出来よう。

④シャワー効果

シャワー効果という言葉はデパートの営業戦略でよく用いられた。つまりデパートの最上階で催しを行い、催しの効果で顧客を下階に降ろす(買物をしてもらう)作戦である。原宿や青山などのファッションストリートでは、人気のファッションビルやブティックがこの役割

を果たし、その店舗の立地する通りがファッションストリートに変身した事実は記憶に新しい。

温泉地と同様で、黒川では新明館、由布院では亀の井別荘、玉の湯がこの役割を果たしたと言えよう。こうした地域一番店の存在は温泉地にとって大きな魅力で、牽引車としての地位は高いと言えよう。ブームを迎える前の黒川は露天風呂を付帯した新明館だけが繁盛し、他の旅館は新明館から溢れた顧客を宿泊させたという笑えない冗談も聞くが、これはまさにシャワー効果の現れであろう。ある旅行者が旅行会社で由布院での宿泊を希望したところ、由布院の旅館が満員で近くの別府へ回されたという話もよく耳にする。これも別府にとってはシャワー効果の一種である。こうしたことから温泉地に人を惹きつける条件として、その温泉地に魅力的なシンボル(旅館、温泉施設、観光スポットなど)があれば、顧客は訪れると言うことだ。全国の温泉旅館がそれぞれ個性溢れる「旅の宿」を目指し、和風旅館そして専門店として活路を開けば、おのずとその成果が現れよう。

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) : 「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 (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。
- 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。
- 浦 達雄 (2003) : 「南紀白浜温泉における小規模旅館の経営動向」 ; 大阪明浄大学紀要 3、7-15 頁。
- 布山裕一 (2003) : 「黒川温泉の観光動向と活性化への取り組み」 ; 温泉 (日本温泉協会) 第 71 巻 4・5 月合併号 (通巻 769 号)、10-13 頁。
- 山村順次 (1998) : 『新版日本の温泉地 その発達・現状とあり方』 ; 日本温泉協会、239 頁。