

温泉観光地における個宿の経営動向

浦 達 雄

I. はじめに

1. 研究の背景と目的

(1) 研究の目的と方法

温泉観光地における大規模旅館の経営不振が叫ばれてすでに久しい。大規模旅館は高度経済成長期における観光の大量化、つまり団体旅行の急成長と共に増加し、客室や付帯施設の規模を拡大することで成長を続けてきた。その結果、一般化した現象が大規模旅館による「顧客の囲い込み」であり、さらには街の疲弊という悪循環を見出すことになった。

高度経済成長下においては順調な伸びを示した大規模旅館だが、1973年の石油危機、平成期のバブル経済の崩壊などで経営危機が顕在化することになった。一言でまとめれば団体旅行が減少し、家族やグループで動く小間客が旅行の主流を占める時代に突入したからだ。ところでバブル経済崩壊後の人気温泉地といえば、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小規模旅館が大半で、小規模旅館の営業努力が温泉地の発展基盤を支えていると言っても過言ではない。

本研究の目的は、小規模旅館、中でも旅館業法から見ると最低の営業規模である5室程度の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。調査した旅館は北から浅虫温泉、城崎温泉、由布院温泉、鉄輪温泉の各1旅館である。本稿ではこうした5室程度の旅館を個宿と称したい。個宿とは小規模旅館の内で、宿泊客を小間客に限定した旅館と定義する。ここでは各温泉地で展開する個宿の経営動向を探ることで、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。

(2) 従来研究成果

従来研究成果は、観光地理学に限れば、得てして実態の把握に終始しており、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ままあったと思われる。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。

なお筆者の小規模旅館の経営動向に関する従来研究成果は次の通りである。具体的には、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)、黒川温泉(2004)などである。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(表1)。

2. 温泉観光地の最近の動向

ここでは調査旅館が立地する温泉観光地の最近の動向について整理してみよう。

(1) 浅虫温泉

浅虫温泉の旅館は18軒を数える(浅虫温泉旅館組合加入数)。ピーク時には30数軒を数えたが、現在、半数に留まっている。浅虫は青森市の市街地から北東に位置し、車を利用すると25分の時間距離にある。地勢的には夏泊半島西部の付け根に位置する善知鳥崎(うとうぎき)と白根崎に挟まれた海岸に臨んでいる。

開湯の歴史は古く、1190年頃(平安時代の末期)にさかのぼる。浄土宗の開祖である円光大師(法然上人)が奥州巡教の際、傷ついたカモシカの湯あみを見て、温泉を発見したと言う。浅虫という地名は麻蒸に由来する。村人が麻を蒸すために温泉を使っていたことから麻

蒸と呼ばれ、その後火難に縁のある文字である蒸を嫌って、浅虫にしたと言われている。浅虫は1891年（明治24）、現在の東北本線の開通で繁栄することになった。駅は街の真ん中に立地し、交通の利便性が浴客の人気を博したからだ。戦後の早い段階で源泉の集中管理が行われ、現在に至っている。

2002年（平成14）4月に始まった麻蒸湯札は浅虫温泉の湯めぐり入湯手形である。現在、ホテル旅館14軒、民宿2軒が参加しており、1枚の通行手形（1,200円）で、3カ所の温泉浴場に入浴することが出来る。温泉マニアにとっては色々な浴場が楽しめるので、好評を博している。有効期間は発効日より6ヵ月間で、入湯の際は手形をフロントで提示して、スタンプをもらう仕組みだ。当然のことだが、入湯のマナーは厳しさを求めている。飲食物の持込禁止、他の入湯客に不快感を与える行為をしないこととなる。手形保有の特典として陸奥湾クルージング3島めぐり、浅虫県営水族館の割引利用の他にスナックの料金の割引サービスなどがある。

(2) 城崎温泉

城崎温泉の旅館は82軒を数える（城崎温泉旅館協同組合加入数）。ピーク時には100軒を超えたが、現在は停滞傾向にある。城崎といえば文学と歴史、デザイン浴衣、カニ王国、外湯などがキーワードとなる。7つの外湯は旅館に宿泊すれば無料入浴が可能で、外湯めぐりの走りと言われている。さらに大半の旅館では女性客に対してデザイン浴衣の着用をサービスしており、女性がカラフルな浴衣で街を歩く様は、城崎の新しい風物詩として定着した。

街歩きといえば、そのツールとして「ゆかたとカニ王国のパスポート」（価格は200円。1年間有効）が重宝する。1999年（平成11）4月に街歩きを楽しむパスポートとして登場した。このパスポートは割引クーポンとして機能し、協賛店では様々なサービスが受けられる。お薦めの観光モデルコースには外湯・文学碑めぐりコース、ギャラリーめぐりコース、陶芸体験・サイクリングコース、名所めぐりと妻むら細工体験コースが設定された。所要時間は2時間30分から4時間で、温泉+αの魅力を出している。

温泉地としての城崎は源泉の共有化が逸早く行われ、温泉は集中管理で各旅館へ分湯されている。温泉マニアにとってはやや物足りないが、温泉権の民主化、資源保護の観点では先端を行く温泉地である。

(3) 鉄輪温泉

鉄輪温泉の旅館は76軒を数える。その内訳は鉄輪旅

館組合加入40軒、鉄輪観光旅館組合加入16軒、別府市旅館ホテル組合加入1軒、旧貸間組合加入（現在解散）19軒などとなる。旅館数はピーク時において100軒を超えたが、貸間旅館の転廃業が続いており、軒数は減少傾向にある。小規模旅館が多いだけに、別府八湯の中では温泉の引湯旅館が珍しく多い。

鉄輪の歴史は古い。713年（和銅6）の豊後風土記には、玖倍理湯の井（くべりゆのい）が登場している。この温泉は現在の海地獄とされているが、詳細は未定である。さらに1277年（建治3）には、一遍上人が鉄輪において蒸し湯を開湯したという伝説が残されている。

ところで鉄輪を代表するまちづくりの組織として、1984年11月の設立した鉄輪愛酎会がある。鉄輪焼酎の販売によって、生じた利益を鉄輪のまちづくりのために利用し、鉄輪の浮揚を図ることを目的としている。主な活動は鉄輪湯けむり散歩である。つまり投稿された俳句から優秀句を選考（選者は倉田紘文）し、1年間の優秀句には歌碑を立てている。

1997年（平成9）2月26日に登場した鉄輪女将の会（鉄女会・かんなめかい）の活動は実にユニークである。設立以来、月に1度の定例会の他、清掃活動（通りの空き缶やゴミ拾いなど）を続けている。さらには2000年（平成12）6月16日から25日まで「湯けむり工芸展」を開催した。外部に向けた初めての企画として好評を博し、以後毎年開催されている。

2001年（平成13）3月25日、別府八湯温泉道88カ所めぐりのイベントがスタートした。鉄輪でも温泉施設の開放が行われ、活動に理解を示す温泉施設が登場した。また同年7月18日には鉄輪湯けむり倶楽部の設立をみた。この組織の登場で鉄輪におけるまちづくりの活動が本格化することになった。

(4) 由布院温泉

由布院温泉の旅館は96軒を数える（由布院温泉旅館組合加入数）。高度経済期以降、順調な伸びを示した旅館数だが、バブル経済の崩壊後は停滞傾向を示し、潜在的にも経営者の交代が散見される。

由布院の温泉地としての歴史は古いが、大正末期に別府観光の祖である油屋熊八が亀の井別荘を金鱗湖畔で開業することで、由布院ではなく奥別府として注目を集めた。その後、1964年10月のやまなみハイウェイの開通で温泉観光地として発展基盤を形成し、音楽祭など各種イベントを重ねることで、新しいタイプの温泉観光地としての地位を確立することになった。しかしこの10数年間は旅館業やその他の業種で外来資本の進出を許

表1 個宿の経営動向

旅館	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館
開業年 最近の設備投資	1947年 95年、2000年	1957年 1996年	1994年 96、2002年	昭和初期 1995年、2001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	網元	勤め人、荒物屋	養殖業	農業
出身地	東津軽郡蟹田町	城崎町今津	福岡市	別府市鉄輪
現在の兼業種	主人(会社員)	なし	主人(養殖業)	主人(会社員) 豚まん本舗
建物	木造2階建	木造3階建	木造平屋建	木造2階建
旅館の敷地 延床面積	264 m ² 526 m ²	160 m ² 406 m ²	1000 m ² 250 m ²	330 m ² 550 m ²
客室数 収容人員	4室(和室3、洋室1) 15人	5室(和室) 21人	5室(和室) 20人	5室(和室) 22人
宿泊料金	9,450円～2万6,500円	1万円～1万5,000円	8,400円	1万1,550円
年商	3,000万円	4,000万円	2,500万円	2,700万円
旅行業者の送客	0%	0%	0%	0%
年商の内訳	宿泊100% 日帰り0%	宿泊95% 日帰り5%	宿泊100% 日帰り0%	宿泊100% 日帰り0%
オンの月	8、10、12	2、1、11、12	3、8、7、9、10	1、5、8、11、12
オフの月	4、5	7、6、5、4	2、1	2、3、6、7、9
市場	青森県内40% 青森県外60%	兵庫県内50% 兵庫県外50%	大分県内10% 大分県外90%	大分県内20% 大分県外80%
客層	同伴30%、グループ30% 、家族20%、1人20%	同伴80%、グループ15% 、家族5%	同伴60%、家族30%、グループ5%、1人5%	同伴60%、グループ30% 、家族10%
スタッフ(人)	家族3人、正社員2人、 パート3人	家族4人、パート3人	家族2人、パート3人、 アルバイト3人	家族2人、パート2人
名物料理	青森の山、海、里の幸を用いた家庭料理。板前料理のような型にはまったものではなく、顧客の出身地、客層の内容、年齢層などで、味付けを変更する。	食材は、地元産、新鮮さ、本物にこだわり、盛り付け、味付けに手間暇をかけている。名物料理は蟹料理。アナゴ寿司をはじめとして握り寿司も登場する。	スッポン料理が看板。スッポン鍋、肝、エンガワの酢のもの、茶碗蒸し、ゴマ豆腐などが付く。スッポン以外は地鶏料理か豊後牛の陶板焼きの選択となる。	板前料理ではなく普通の家庭の料理。1品1品に愛情を込め、盛り付けにもこだわりをもつ。例えば、具がたくさん入った茶碗蒸し、たまご豆腐や薄いソーメンなど。

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2003年に実施した。

し、由布院らしさが徐々に失われつつある。温泉地に直接関係の無いイヌ、ネコ、クマなど動物キャラクター・ショップの進出などはその一例で、しばしば訪れる温泉地というよりは一生に一度訪れる観光地としての様相を呈しつつある。宿泊料金も高騰しており、別府1万円、黒川1万5,000円、長湯1万2,000円という相場の中で、由布院は2万円と高額料金が定着している。

II. 旅館経営の事例

1. 浅虫温泉 A 旅館：リニューアル、そしてパブリシティの活用でイメージを一新した宿

(1) 大正ロマンのバー・ガスコン

A 旅館の開業は1947年、別荘を旅館にした。女将は

2代目に当たる。先祖は、津軽半島・蟹田の網元であり、ニシン漁で財をなして、すでに戦前には浅虫で別荘を設けていた。開業当初は、旅館よりもバーの方が繁栄した。近くの三沢基地に駐屯した米軍が来訪したからだ。バーの名称はガスコンといい、ガスコンとはフランスのガスコーニュ地方の騎士道精神を持った人物の意味である。先代(現在の女将の父親)が明治大学の仏文科の出で、洒落た名前を付けたのである。米軍撤退後は青森市内の著名人の穴場的な空間となり、人気を博したが、現在ではロビーを兼ねた宿泊客専用のバーとして機能している。

旅館の敷地は264 m²、建物は木造2階建、延床面積は526 m²となる。95年(平成7)7月に3,000万円の投資額で、施設・設備のリニューアルを実施した。具体

的にみると外装関係では屋根を黒瓦、壁を白壁に統一した。内装関係では客室と男風呂を改装し、男風呂は青森ヒバを用いたヒバ風呂とした。黒瓦の屋根は女将の少女時代から続いた長年の夢であった。高校の修学旅行で列車からみた日本海沿いの民家の屋根の黒瓦、蔵の白壁が印象に強く残り、いつかは瓦屋根と白壁造りにしたいと思っていたからだ。

さらに2000年(平成12)9月にはゆとりをテーマに客室のリニューアルを実施した。1室はベッド付帯の客室とした。従来の2室の部分をつなげて1室にし、客室とトイレを広くしたのである。もう1室は1部屋に洗面所を2ヵ所設置した。いずれも宿泊客に対する心遣いであり、かゆいところが届くサービスの一貫だ。一例としては子供には子供専用の箸、スリッパ、湯桶などを用意する。随所に主婦の感覚が生かされている。

A 旅館の客室は当初12室あったが、旅館経営と言うよりは長い間バー主体の経営であった。そのため次第に客室を減らし、68年には客室はわずか2室となっていた。しかし本業はあくまでも旅館と言うことに気づき、75年には客室を5室に拡大し、旅館経営にシフトしたのである。女将が87年に先代から経営を引き継いだ際、借金の返済後は旅館を辞める予定であった。ところが旅館経営の面白さが徐々に分るようになって、経営を続行したのである。

2000年(平成12)のリニューアルでは5室(20人収容)という数少ない客室をさらに減らして4室(15人収容)とした。先代から続いた家訓は目立たない旅館で、そのため現在でも間口は狭い。しかしリニューアル後のテーマは小さいながらも目立つ旅館であり、ナンバーワンよりもオンリーワン路線を歩んでいる。

(2) 女性だけのスタッフ

A 旅館のスタッフはすべてが女性で、家族3人(女将、女将の娘の若女将、若女将の妹)、正社員2名、アルバイト3名からなる。若女将はねぶた祭と旅館の関係を扱った「初陣の夏 若女将は18歳」のタイトルで、95年(平成7)8月15日にTBS系のテレビ番組で放映され、地元では有名人である。女将の片腕として、主に接客係を担当する。

1人当りの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は、9,450円から2万6,250円に設定し、1万2,600円が標準価格で、9,450円は平日限定のビジネスプランとなる。特日は、GWとお盆が1万4,700円、ねぶた祭が1万5,750円で、正月(12月31日から1月2日ま

で)は閉館となる。89年(平成元)からは週6日営業を実施しており、原則として月曜日が休館となる。年商の目標額は3,000万円を目指す。年商からみたオンシーズンは8月、10月、12月などで、ねぶた祭、秋の紅葉、冬の忘年会シーズンが忙しい。これに対してオフシーズンは4月と5月になる。

宿泊客の市場(誘致圏)は青森県内40%、県外60%となり、県外では宮城県など東北地方、続いて関東地方などが目立つ。リピーターは80%と多く、どちらかといえばノンビリ派が中心を占める。顧客の立場では誰にも紹介したくない旅館となるが、とはいえ常連客や紹介客が実に多い。顧客の内訳は同伴30%、グループ30%、家族20%、1人20%となる。全館貸切は常連客、一見客にかかわらず受けている。12人を最低基準とし、1人当たりで1泊1万2,600円を基本料金とする。

料理は会席料理にこだわりを持つ。青森の山の幸、海の幸、里の幸を用いた家庭料理が主体となる。具体的には大切な顧客に対して、妻が腕を振るような料理を目指しており、そんな家庭料理をベースとしながら、さらには割烹料理に仕上げることを目標にしている。

とはいえ板前料理のような型にはまったものではなく、味は押し付けをしない。顧客の出身地、グループの内容、年齢層などで、メニューや味付けなどを変更しており、例えば若者に対して肉料理、中高年に対してはアッサリ味、関西の人には薄味、関東の人には甘めの味付けにしている。いずれも女将自らの旅行経験が料理商品に生かされている。

料理の定番は陸奥湾の旬のイカ刺し、帆立貝などである。名物料理としては青森特産のナガイモを利用したシンジョあげがある。食器は盛り付けを意識して有田、信楽、萩など全国各地の器が登場する。朝食は原則として和食だが、コーヒーは無料サービスで、洋食も希望者に提供する。

館内には至る所に収集品が置かれている。小間物から文化財級の大物に至るまでその幅は広い。網元時代に収集した輪島塗の祝樽、津軽藩主の屏風などは一見の価値がある。将来的には、顧客を1日2組に限定し、オープンキッチンで料理を提供する夢を持っている。モットーは日々精進ではなく、隔日精進というユニーク経営を実践している。

2. 城崎温泉 B 旅館：客室数を縮小し、料理に活路を求めた宿

(1) 和風の温泉宿に改装

A 旅館の開業 1957 年(昭和 32)、主人は 2 代目に当たる。初代(現主人の父)は城崎町内の農家の出で、1910 年(明治 43)に山陰本線が開通した城崎の繁栄を見越して、1923 年(大正 12)に駅前通りの現在地で居を構え、郵便局勤務となった。終戦の 1945 年に同女将が荒物屋を開き、その後旅館に転業したのである。平凡な宿屋時代が長らく続いたが、時代の流れもあって 1996 年(平成 8)には大規模なリニューアルを行った。設備投資額は約 6,500 万円で、個性的な宿、和風の温泉宿を目指して玄関周りや客室などを改装した。その際客室を 8 室から 5 室に減少し、すべての客室にトイレを付帯することで、客室のグレードを高めたのである。

現在の建物は木造 3 階建、敷地は 160 m²、延床面積は 406 m²となる。客室は 5 室(収容人員は 21 人)、いずれも和室となる。主な付帯施設は大広間 1 室(22・5 畳間)と浴室 1 ヶ所のみ。1 人当りの宿泊料金(1 泊 2 食。2 人で 1 部屋利用)は、1 万 500 円から 1 万 5750 円に設定し、標準料金は 1 万 2600 円で、週末は 2000 円アップとなる。特日関係では、正月は 2 万 6250 円、GW とお盆は 1 万 5750 円で、特日は均一料金体系をとっている。

年商は 4000 万円を目標とする。ここ数年、目標額を突破せず、平行線の状態を保っている。最近の悩みは、経費負担増と客単価の減少だ。宿泊単価はこの数年の間で 1 人当たり 3000 円ほどの減少をみている。年商の内訳は宿泊 95%、日帰り 5%を示す。年商からみたオンシーズンは 2 月、1 月、11 月、12 月で、蟹が旬で味わえる 2 月を中心とした月が忙しい。オフシーズンは 7 月、6 月、5 月、4 月で、梅雨や初夏などがややひまになる。

宿泊客の市場構成(誘致圏)は兵庫県内 50%、兵庫県外 50%で、県外では大阪や京都方面からの入り込みが目立つ。なお日帰りのオンシーズンは 12 月、1 月、2 月などで、蟹の最盛期と一致する。年商に占めるリピーター率は 40%を占めている。客層は同伴 80%、グループ 15%、家族 5%を示す。冬場になると 20 人程度を 1 単位とする顧客が多くなる。具体的には会社関係の忘年会や新年会、親戚同士や近所の女性グループなどである。夏場は家族客が多い。宿泊目的は観光 90%、宴会 10%だが、美味しい料理と温泉入湯を求める宿泊客が毎年のように増えている。

(2) 蟹、アナゴ、寿司

B 旅館のスタッフは家族 4 人(主人及び子息夫妻)、パート社員 3 人を数える。料理は若主人が担当し、テーマは「旬」に求めている。若主人は大阪の寿司店で 2 年間の修行を積み、結婚と同時に城崎へ里帰りした。食材は地元産、新鮮さ、本物にこだわり、盛り付け、味付けに手間暇をかけている。名物料理は城崎の場合ほどの旅館でも蟹料理となる。しかし B 旅館の場合はアナゴ寿司をはじめとして、握り寿司も食卓に登場する。蟹の種類は 11 月から 3 月まで松葉蟹、4 月から 6 月まで紅ズワイ蟹、7 月と 8 月は禁漁、9 月から 10 月は紅ズワイ蟹となる。

宿泊料金は料理で異なる仕組みだ。簡単に言えば蟹の質と大きさで異なる。B 旅館では基本の蟹料理は焼き蟹と蟹すき(鍋)で、ゆで蟹と蟹刺し(刺身)はエキストラ・チャージとなる。夏場は蟹が禁漁となるため新鮮な魚介類を主とした料理がメインディッシュとなる。なお特注の料理として但馬牛のステーキやタタキ、シャブシャブなどを提供する。海の幸では磯の魚(カサゴ、ワカミズなど)を使ったお造りなども食卓を賑わす。

B 旅館では各種サービスも充実している。その代表は浴衣の着衣サービスである。2000 年(平成 12)から導入したもので宿泊した女性客が対象となる。現在 40 着のデザイン浴衣を用意しており、原則として 4 月から 10 月までの期間サービスだが、宿泊客の希望があれば、いつの時期でも利用は可能となる。もう 1 つは常連客を対象とした粗品サービスだ。これまで箸のプレゼントを行っていたが、最近は使い捨てカメラをプレゼントしている。粗品についてもどうせなら喜んで頂けるものと言う B 旅館の精神が生かされている。

B 旅館最大の特徴は 5 室という小規模旅館ならではの居心地の良さ、そして気楽さかも知れない。全館貸し切りも可能で、温泉浴室は家族やグループ単位での貸切利用ができる。顧客志向を常にモットーとしており、さらには本物の料理、家族的な雰囲気、リーズナブルな宿泊料金など意識しており、顧客満足を得るために日々努力を重ねている。その成果は旅行情報誌の企画で現われた。2002 年(平成 14)5 月号の関西じゃらんの「発表!泊まってよかった宿 15 選(読者 3 万 1000 人投票)」において、「夕食に大満足」で高評価を獲得した。料理は作る側の気持ちが味わう人の心にダイレクトに伝わるものであり、常に気持ちを込めて作ることを心がけている。料理は部屋出しにこだわり、一品ごとに手間暇を掛けて、心を注入する。

3. 由布院温泉 C 旅館：主婦から転業。素人女将が作り上げたスッポン料理の宿

(1) 家庭の平凡な主婦から宿の女将へ

C 旅館の開業は 1994 年（平成 6 年）12 月 30 日で女将は初代となる。設備投資額は 4,000 万円（自己資金は 1,500 万円）で、内訳は建物 3,000 万円、設備関係 1,000 万円となる。主人は長い間福岡市でサラリーマン生活をしてきたが、子供の頃から興味があった養殖業の夢が捨てきれず、81 年に一家をあけて由布院へ移住することになった。紹介者もあって年老いた前の経営者からスッポン養殖の権利と土地を買収したのである。

養殖経営が軌道に乗るまでは夫婦で真っ黒になって働き、バブル全盛期にはスッポンを東京市場まで出荷して利益を上げたのである。ところがその後台風の襲来、景気の低迷などで現金収入を目指して民宿の開業となった。しかし主人は今でも養殖場を安定して経営しており、同業者が廃業する中で初心を貫徹している。C 旅館の屋号は地名から採用した。当地は汗水を流した養殖の池があった場所で、そこを埋め立てて温泉民宿を開業したのである。

C 旅館の建物は木造平屋建、敷地は 1,000 m²、延床面積は 250 m² となる。客室は 5 室（収容定員 20 人）、主室は 8 畳でトイレ付となる。主な付帯施設は食堂と風呂のみである。別棟の温泉浴室は岩風呂（2 ヲ所）、露天風呂（2 ヲ所）で、開業当初は展望風呂（2 ヲ所）があった。その後 96 年（平成 8）、2000 年（平成 12）に露天風呂を増設し、展望風呂は廃止した。露天風呂からの眺望は素晴らしく、由布岳が一望できる。外来入湯にも対応しており、利用料金は 1 人 500 円で、営業時間は 10 時から 16 時までとなる。

1 人当たりの宿泊料金（1 泊 2 食。2 人で 1 部屋利用）は 8400 円で統一し、平日と週末の格差は付けていない。その理由は面倒臭いからだ。したがって 1 人当たりの平均宿泊単価は 8400 円、同消費単価は 9450 円を数える。しかし 1 人利用の場合は 1 万 500 円、料理の部屋出しは 3000 円アップとなる。特日（正月、GW、お盆）は 2000 円アップの 1 万 500 円に設定している。

年商は 2500 万円を売り上げる。ここ数年横ばいの傾向だが、年商の減少傾向が伝えられる由布院の宿の中では健闘していると言えよう。宿泊客は大分県内 10%、大分県外 90% の構成で、県外では福岡方面が圧倒的に多い。その他では四国や中国地方が比較的目的立つ。年商からみたオンシーズンは 3 月、8 月、7 月、9 月、10 月

で、春先、夏から秋のシーズンが強い。オフは 2 月、1 月などで冬場が弱い。週末は常に満館状態で平日の入込み状況がオンとオフの差を生み出している。宿泊客の内訳は同伴 60%、家族 30%、グループ 5%、1 人 5% となる。

(2) 看板はスッポン料理

スタッフは女将を含めて家族 2 人、パート 3 人、学生アルバイト 3 人を数える。料理は女将を中心に担当する。料理は、スッポンの製造元だけあって、いうまでもなくスッポン料理が看板となる。スッポンの内訳は鍋、肝、エンガワの酢の物などで、その他に茶碗蒸し、ゴマ豆腐などが付く。

スッポン鍋が駄目な顧客に対しては特製のゆふいん料理を提供する。つまり地鶏料理か豊後牛の陶板焼きの選択となる。スッポンのフルコースは特別料理となり、宿泊料金は 1 万 2600 円で唐揚げと刺身が追加される。スッポン料理にはスッポンの生き血がグラスで登場する。生き血は焼酎割にしているが、焼酎だと生き血の色が変色しないからだ。

料理は手作りだが、パンフレットも手作りとなる。写真撮影やレイアウトも自分でこなし、何と英文のガイドも掲載している。女将は大学で英語を専攻したこともあって英語が堪能であり、由布院では外国人の宿泊が比較的多い宿と知られている。HP では日本語以外に英語によるサイトを公開しており、国際電話での予約も多い。HP を通しての個別予約も可能だ。全国的な組織としてウェルカムイングループに属しており、全世界から 1 ヶ月に 4 組 8 人のペースで宿泊を受けている。食事は和食だが、外国人の朝食は希望によって洋食を出している。

C 旅館を開業以来、素人女将として苦労が続いた。しかし毎日が勉強であり、その素人臭さが最大の売りでもある。その誠意の具体的な現われが宿泊料金となる。開業当初の宿泊料金はなんと 7,500 円で、2002 年（平成 14）に 500 円のアップを行っただけである。高額な宿泊料金システムを採用する由布院の宿泊業界の中であって、正に異質な宿かも知れない。この 500 円アップにしても、料理を含めたサービスレベルの向上、そして露天風呂の開設をささやかな契機としている。

宿泊業という商売を通して学んだことは実に多い。その 1 つは人の見分けが出来るようになったことである。その間ビールの飲み逃げ事件やスッポンのステーキ所望事件など、ユニークな出来事を体験した。いずれも 1 人の宿泊客でいまから考えれば、受付をした最初の出

会いからおかしな雰囲気があったと述懐する。C旅館のセールスポイントはリーズナブルな宿泊料金、閑静な環境、スッポン料理による精力増強と美肌効果があることだろう。スッポンはコラーゲンでの美肌効果があり、さらに温泉入湯は心身の癒しとなり、その効能は実に大きいと言えよう。

4. 鉄輪温泉 D 旅館：貸間から方向転換し、料理を主体に営業努力を続ける宿

(1) 貸間旅館の克服

D 旅館の創業は昭和初期で、長い間湯治客を対象とした貸間旅館であった。女将は3代目に当たる。1995年(平成7年)1月に貸間旅館を克服して温泉旅館として再スタートを切った。新築に要した設備投資額は約6,500万円、旅館の敷地は330㎡、建物は木造2階建、延床面積は550㎡を数える。客室数は5室(収容定員22人)、いずれも和室でトイレ付、8畳間(3室)、10畳間(2室)からなる。

貸間時代の客室数は9室、収容定員は30人程度で、新築によって客室数は半減したことになる。家族だけで経営できる旅館規模にしたからだ。客室が少ない分、静かでのんびりできてサービスも行き届くことになった。貸間のピーク時は高度経済成長期で、D旅館では、1962年以降、希望者には食事を提供した。当時の客層は個人客の他に広島県や四国方面からの敬老会のグループも宿泊し、2週間から3週間ほど滞在したという。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は1万1,550円を標準料金とする。休前日は1万3,860円で、特日(GW、お盆、正月)は5,000円アップとなる。同消費単価は1万2,600円を数える。なお、1泊朝食付料金は、平日8,085円、休前日1万395円、素泊まりは平日6,930円、休前日9,340円を示す。

年商の目標額は2,700万円、新築当初は1,200万円で、その後1,400万円、1,700万円、2,000万円と着実な伸びを示している。宿泊客の市場構成(誘致圏)は大分県内20%、大分県外80%を示し、県内客は国東方面や大分市、県外客は福岡方面目立つ。年商からみたオンシーズンは1月、5月、8月、12月、11月など、秋から冬場、GWと夏休みの売上が多い。オフシーズンは2月、3月、6月、7月、9月など、早春、梅雨、夏休みの前後などの売上がやや低い。

年商の内訳は宿泊100%で、宿泊客の構成は同伴60%、グループ30%、家族10%などとなる。福岡の旅行情報誌であるガイド本に広告を記載してから、同伴客

が増えることになった。宿泊目的は観光が大半でかつての湯治客は存在しない。湯治客が高齢化して現在では新規の顧客が大半を占めることになった。

(2) 庶民の味を求めて

D旅館は料理に対して心血を注いでいる。季節の食材を用い、しかも無農薬、手づくりこだわる。テンプラや茶碗蒸は食事が始まってから用意し、お吸い物もご飯と一緒に提供している。顧客のペースに合わせた配膳心がける。部屋出しは希望によって行っている。特別なものは出さず、手に入る材料を用いて、温かいものは温かく、冷たいものは冷たいまま提供している。魚についても女将の実家がある大分県佐賀関からイケスに入れたまま運び、厨房でしめることで鮮度を保つ。タイミングを失すると味が半減するからだ。

味付けは旅館の板場の味ではなく、普通の家庭の料理をめざしている。1品1品に愛情を込め、盛り付けにもこだわりをもつ。例えば具がたくさん入った茶碗蒸し、たまご豆腐や薄いソーメンなど季節の具を入れたお吸い物、昆布とカツオでダシをとった吸い物、抹茶塩のエビのテンプラ、カレー塩のアナゴのテンプラなどが人気の品である。デザートはピワやリンゴのワインのシャーベットなど、手づくりの味をモットーとする。

スタッフは家族2人(女将と大女将)、この他にパート社員2人のみである。大女将が主として料理を担当し、女将が接客を行なう。ユニークなサービスは、湯上がりサービスだ。風呂場には缶ビールとウーロン茶を置き、入浴客の好評を博している。また折り紙のヒナ人形を宿泊記念として提供する。客室には生花、館内にはハーブを随所に設置する。ハーブは鑑賞用として用いると共にデザートにも活用しており、一石二鳥の役割を果たす。

食事処である万葉の間は14畳間の広さがある。食卓は大きな囲炉裏の形をしており、掘コタツとして足を自由に投げ出すことができる。2001年(平成13)6月には、温泉浴室を改装した。温泉浴室は2ヵ所を数えるが、いずれも家族風呂としての利用が可能である。

女将は1997年(平成9)2月26日、鉄輪女将の会(かんなめかい)を周辺の旅館の女将と共に立ち上げ、成果の現われない鉄輪のまちづくりに対してクサビを打ち込んだ。さらに2000年(平成12)6月には、湯けむり工芸展を会員旅館5軒で開催し、以後毎年イベントとして定着している。続いて2002年(平成14)2月1日には、豚まん本舗を路面店として開業して関連業種に進出した。現在では鉄輪の街歩きの際の基幹店舗に成

長している。

高度経済成長期の鉄輪は黙っていても顧客が宿泊した。そのため殿様商法が散見されたことも事実であろう。景気の停滞が続く現況において常連客は言うまでもなく、さらには一見客を大切にし、心温まるサービスで出来れば家族ぐるみの付き合いまで発展させたいと考えている。

III. 今後の旅館経営の方向（結論にかえて）

1. 個宿の経営動向（要約）

個宿を経営する主人や女将に対する聞き取り調査を主として、そ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家業としての旅館経営

各旅館の共通点は、家族経営にその特色が見い出せよう。つまり企業というよりは家業としての旅館経営となろう。しかし小規模な商店にみられるパバママストア的な感覚ではない。旅館業は経営者としての力量が試されるサービス業であり、その経営センスは何事にも変えがたい。4軒中3軒の主人（夫）が旅館経営に直接タッチせず、社員員又は他の事業主に留まっている点もユニークだ。

②女将の存在

さらに言えることは、女将が旅館の顔として全面的に登場していることだ。女将というお飾り的な存在ではなく、経営からサービス面に至るまでリーダーシップを発揮している点が大きな魅力となろう。しかも経営感覚は主婦の感性をベースとしており、一方ではおもてなしの心が随所に現われており、ビジネスライクに話し合いを進める事はない。

③リーズナブルな料金体系

宿泊料金がリーズナブルな点も共通している。1人当りの宿泊料金（1泊2食。2人で1部屋利用）はほぼ1万円前後を示す。デフレ時代の中で顧客ニーズに対応しているとはいえ、消費者本位の価格設定が大きな魅力である。

④料理商品の工夫

各旅館共に料理が看板だ。板前料理ではなく家庭的な料理がベースで、地元の食材を活用している。既製品は使用せずに手作り料理となる。個宿だから出来る芸当である。

⑤行き届いたサービス

入浴時の飲料サービス、退館時の記念品サービスな

ど、顧客の気持を随所に取り入れたサービスを実施している。自分の宿泊体験を元にしたサービス精神が根底にある。接客サービスの対象が1日5組程度なので、交通、昼食、観光案内など決め細やかな対応が可能となる。

⑥宿泊客主体の経営

スタッフの関係から営業は宿泊客を対象としている。旅館つまり旅の館として機能している。

⑦小間客が対象

個宿だけあって団体客の受入は少ない。基本は2人でいわゆる同伴客が多い。県外からの入り込み客が目立つ。

⑧貸切可能な温泉浴室

温泉地だけあって温泉入浴が楽しめる。大規模旅館に比べて浴槽は小さいが、その分、湯量は豊富で源泉かけ流しの湯となる。

⑨静か、のんびり、安心

顧客に対するおもてなしの基本は静か、のんびり、安心となる。最大5組程度であり、お互いの立場で顔と名前が一致し、気心の知れた間柄になることが多い。

⑩オンリーワン路線

個宿の名称に相応しく、各旅館は個性やキャラクターなどを売り物としている。具体的には女将、料理、温泉、サービスなどで、いずれも独自路線を歩んでいる。いわばオンリーワン路線である。顧客の立場では温泉旅館の基本である美味しい料理に舌鼓を打ちながら、温泉に水入らずに浸かることは最高の贅沢となろう。

2. 今後のあり方・方向性

(1) 個宿の場合

ここでは個宿の今後のあり方や方向性について整理してみよう。

①個宿の限界

個宿の場合は経営的には限界がある。売上高を1室2万円として、5室満室の場合でも日商は10万円、1年365日に計算した場合でも、年商は3,650万円に過ぎない。経営拡大を考える際は個宿の最大のネックが客室不足となろう。

黒川温泉の場合は支店を作ることでこうした悩みを克服したが、主人と女将が本格的に旅館経営に参入すれば支店網の形成は可能かもしれない。別府でも由布院に支店を持つ旅館が少なく無い。3軒とか2軒というように多店舗展開する旅館が散見される。

②オンとオフの格差解消策

どこの温泉観光地でもそうだが、オンとオフのシーズンがある。平日と週末格差も大きい。これを克服した温泉地は熊本県の黒川温泉となるが、格差是正の対応策はなかなか浮かばない。旅館独自の企画商品の導入、ネットエージェントによる販売、情報誌の活用など対応策は山ほどあるが、即効性のある特效薬は少ない。

オフを解消するにはオフシーズンの平日のレベルアップが急務となろう。温泉施設の開放、昼食ビジネスの導入など、出来るところから活路を見出したい。しかしこれはビジネスに徹するケースであって、本来の個宿のあり方からすれば目を血眼にして対策を練る必要性は無いと思う。

③力量のアップ

個宿の場合は人材(財産としての人材)不足は致し方ない。家族が最大の人材であり、自分自身の能力がまさに財産なのである。そのため常日頃からの研鑽が必要となろう。夫婦での食べ歩き、海外旅行、温泉めぐりなど、自分の目で最良の情報を確認して欲しい。旅先で入手した丸特情報は逸早く自館の経営に取り入れて欲しい。

④情報の共有化

個宿の人材不足は情報の共有化で克服できよう。別府では個宿の会が結成されて、情報の共有化が始まっている。研究会や勉強会の開催、HPの公開など、活動は緒に就いたばかりだが、これからの活動に期待したい。

⑤料理商品の研究

個宿の場合は料理が生命線である。地の食材、新鮮な食材はもちろん、旬や季節を大切に料理としたい。マツタケなどのように地の食材が少ない場合は素直に産地を話せば抵抗は少ないと思われる。食材の産地隠し、嘘の情報提供は、信用を無くす一番の理由となろう。

また料理商品はたえず研究したい。ある個宿は毎日のメニューを記録し、常連客には同じ料理は絶対に出さないように工夫を重ねている。個宿だから出来る芸当である。顧客は敏感で、また同じ料理かという話はよく耳にする。

(2) 個宿に学ぶ

ここでは5つの温泉観光地の事例、そして筆者のいままでの調査事例などを元にして、日本全体における個宿の今後のあり方や方向性について検討してみたい。

①スモール イズ ビューティフル

わが国の旅館業界において小規模旅館の占める割合は実に高い。一時期、メーカー同様に大規模旅館と言う大

企業病が蔓延したが、最近また小規模旅館が見直されている。小規模な繁昌旅館の多くは和風の専門店として活路を見出し、独自路線を歩んでいる。熊本県黒川温泉の旅館がその好例である。まさにスモール イズ ビューティフルである。

個々の旅館規模に限界が生ずれば、むやみに増築するのではなく、支店を増やせばよいと思う。そうすれば自分の理想とする旅館作りが可能となろう。買取では施設・設備面で夢は叶えられない。黒川の一部の旅館業者は黒川の温泉集落内外、別府の一部の業者は由布院で支店を開業し、自分の夢を実現している。

②小回り路線

小回り路線は支店作りと相関をなしている。小規模だから出来る方で、自分の意思決定で実行できる点が魅力である。D旅館のように豚まん本舗の開設などは好例といえよう。さらには、一部有志でパンフレットの共同化を実現し、経費の削減を実現している。

その他には料理の改善、風呂の改造など、誰気兼ね無く自分で決定できる点が良い。大規模旅館の場合、料理は板長、風呂は施設長との調整が必要だが、個宿は経営者自身の意志決定が大切となる。それだけ責任は大きい、「すぐやる」「すぐ実行できる」をモットーとしたい。

③経営者の顔がみえる宿

大規模旅館の場合は得てして経営者の顔が見えない。風呂当番やフロント業務で顧客の反応をみる経営者もいると聞くが、これは少数であろう。個宿の場合は見え隠れが出来ない。即戦力で陣頭指揮となる。顧客の立場では主人や女将の顔が見えることが、安心や信頼の第一歩となろう。

④テーマは四季

個宿の料理はいずれも四季や旬が感じられる。四季の区別が明瞭な日本において、四季をテーマに集客すると効果は大きいと思う。わが国の観光シーズンは季節の良い春と秋で、ニッパチと言われた2月と8月はオフだった。最近では5月、8月、10月などが観光シーズンと言われている。したがって四季というテーマは本当に魅力的だ。

料理に付き物の酒をテーマとした場合、春の桜酒、初夏の蛍酒、秋の月見酒、冬の雪見酒のように季節を前面に出した企画商品を作成したい。四季ごとに一度、さらに月ごとに一度の来訪を受けると、稼働率は一気に向上することになろう。

⑤明確なセールスポイント

個宿は自館の旅館商品をたえず明確にしたいものだ。施設、料理、サービスが旅館の3大商品を言われて久しいが、あくまでも個宿として個性を主張したい。個宿はパブリックなど付帯施設で、大規模旅館に太刀打ち出来ない。土産品はどうするか。街の疲弊を考慮して、個宿は土産品コーナーを原則として付帯していない。余力があればHPで土産品コーナーを設けても良いが、これは経営者側の判断となろう。いずれにしても個宿としてのセールスポイントは何かをたえず整理する必要がある。最大の売り物は顧客の立場では我が家のような気楽さ、名物料理、お金の仕掛けが見えない素朴さなどであろう。

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。
- 浦 達雄 (2004) : 「黒川温泉における小規模旅館の経営動向」 ; 大阪明浄大学紀要 4、1-9 頁。