

東鳴子温泉における小規模旅館の経営動向

浦 達 雄

I. 研究の目的と東鳴子温泉

1. 研究の目的

近年、秘湯系や癒し系の温泉地と共に、かつて湯治場として機能した療養温泉地が、注目を集めつつある。秘湯系や癒し系の温泉地のように、まだブームを形成してはいないが、国民の健康・保養志向の顕在化と共に、温泉の適応症や効果を求めて、自然環境や温泉の泉質の優れた温泉地を選択する消費者が確実に増えている¹⁾。

本研究の目的は、宮城県大崎市東鳴子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。東鳴子温泉は、安定経済成長期以降、療養温泉地（湯治場）として注目を集めており、温泉旅館経営から療養温泉地としての実態を探求するものである。さらには、東鳴子温泉における実態調査・研究を通して、わが国における温泉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）・湯布院温泉（2000）・黒川温泉・長湯温泉（2001）・泉佐野市犬鳴山温泉（2002）、白浜温泉（2003）・黒川温泉（2004）・別府温泉郷（2004）・温泉観光地の個宿（2006）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。

温泉観光地を対象とした従来の観光地理学的な研究成果は、観光地域研究が主体で、産業としての旅館業や旅館経営をとらえた論文は至って少ない。ここでは旅館経営の実態把握と共に、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. 東鳴子温泉の概況

東鳴子温泉は、行政的には宮城県大崎市に位置し、鳴子・川渡・中山平・鬼首の各温泉地と共に、鳴子温泉郷を形成している。泉質は日本にある11種類の温泉の内9種類を数える。鳴子温泉郷の中心は鳴子温泉で、東鳴子温泉は鳴子温泉から東へ約1.5 kmの田園地帯に位置し、街道沿いに温泉集落を形成している。泉源は39孔を数え、大雑把に泉質をみると、ナトリウム-炭酸水素塩泉（旧泉質名は重曹泉）系の泉質が多い。泉質を細分すると実に20数種類を数えるという²⁾。具体的にみると、共同源泉（7軒で所有）の泉質はナトリウム-炭酸水素塩・塩化物・硫酸塩泉（旧泉質名は含食塩・芒硝重曹泉）、A旅館の泉質はナトリウム-炭酸水素塩泉となる。各旅館の温泉施設は源泉かけ流しで、新鮮な温泉での入浴が楽しめる。各旅館の玄関先には看板で自館の泉質を表示し、情報公開を行っている。適応症としては運動器障害・神経痛・リュウマチ・消化器疾患・胃腸病・肝臓病・婦人病・術後療養などがあげられる（写真1）（写真2）。

東鳴子温泉の歴史は古く、赤湯として江戸時代中期に記録が残されている。幕末の1863（文久3）年、仙台藩主の伊達慶那は婦人と共に赤湯に湯治したので、この頃から赤湯は御殿湯と称されたのである（小堀・山村2004）。1910（明治43）年に水害が発生して温泉集落は壊滅したが、その後復興し、現在に至っている。

1975年現在、東鳴子温泉の旅館数は20軒を数え、経営形態は自炊のみ4軒・自炊>旅館10軒・自炊<旅館2軒・旅館4軒を示す。これに対して20年後の1995年現在は14軒と6軒減少し、その内訳は自炊3軒・自炊>旅館5軒・自炊<旅館3軒・旅館3軒を示す。自炊>旅館を除いて、いずれの経営形態も減少しているが、湯治場（自炊宿の存在など）機能は依然として残されている（小堀・山村2004）。

2005年現在、東鳴子では14軒の旅館が営業してお



写真1 旅館の玄関先



写真2 泉質の表示看板

り、1995年と変化はない。その内訳は自炊専門3軒・兼業（湯治＋観光）8軒・観光専門3軒を数えている。つまり湯治旅館を主体としたバラエティな構成に特色がある。

鳴子温泉郷の新しい出来事として温泉療養プランがある。2002（平成14）年6月、観光協会で温泉療養部会を立ち上げ、同年12月に温泉療養プランを開始した。現在、20軒の旅館がプランを顧客に提供しているが、鳴子温泉病院の医師とタイアップした本格的なものとなった。温泉旅館に滞在して病院に通うパターンが徐々に定着しており、全国初の試みとして注目を集めている。湯治には療養・保養・休養という3つのスタイルがあり、特に療養には医療機関との連携が重要となる。

療養湯治の場合、各旅館では予約時に症状を詳しく聞いており、温泉と症状が合わないケースは他の温泉を紹介している。また宿泊客に対しては温泉療養相談を随時

受け、提携している鳴子温泉病院への受診手続きも実施する。従来の温泉旅館としてのサービスを越えた内容として評価できよう。

2005年9月には第1回アート湯治祭を開催した。7日間の期間を利用して、ごてんゆ映画祭を始め、駅コンサート・フリーマーケットなどが行われた。このイベントは2004年9月にリニューアルされたJR鳴子御殿湯駅の1周年を記念したものである。主催団体は東鳴子ゆめ会議で、同会議は東鳴子温泉を拠点にした旅館・商店・町民が一体となった組織である。通過・日帰り型ではない宿泊拠点型を目指したイベントを意図したのである。

湯めぐり手形は、1998（平成10）年8月10日からスタートした入浴手形である。料金は1枚1,200円、6枚のシールが付いている。この手形を買えば、宿泊しなくても気軽に旅館と共同湯の温泉施設が楽しめ、現金で入浴するより割引になるシステムだ。2005年現在、鳴子温泉郷で58軒の旅館がサービスを実施しており、1枚から4枚の間で入浴が可となる。

表1は東鳴子温泉における旅館経営の事例について、一覧表として整理したものである。

II. 温泉旅館経営の事例

1. A 旅館：自炊湯治専門の旅館。自らの実践で生き残り策を探る

(1) 自炊道具の貸し出し

A 旅館の開業は1912（大正元）年、主人は4代目となる。旅館の敷地は1,349 m²、延床面積は1,309 m²、建物は木造2階建、全体で4棟からなる。客室はすべてが和室で29室（収容人員87人）、標準客室は台所付の6畳間、台所付は23室を数える。主な付帯施設は談話室1室（30畳間）・売店（自炊用品の販売）・共同炊事場・混浴の大浴場・男女別浴場などで、意味のない露天風呂は設けていない。

自炊湯治専門の旅館だけあって、自炊道具つまり寝具・自炊設備・電子レンジ・洗濯場などを完備している。湯治客に対して地元商店からの出張販売も行われている。出張販売の内容は、日用品から食材・刺身・焼き魚・中華料理までと幅広い。トイレは共同だが、身体の不自由な人には携帯用トイレやベッドの貸し出しもある。ただし、浴衣・丹前などは有料となる。

今期の年商は約5,000万円、ここ数年あまり変化は見られない。宿泊料金をみると、自炊の場合は1泊3,700

表1 東鳴子温泉における旅館経営の事例

旅館	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館
開業年 最近の設備投資	1912年	1941年 2002年	1784年 1992年	1910年 86・89・1998年
開業方法	新規開業	買収開業	新規開業	新規開業
初代経営者の前職	農業	米穀店	仙台藩主の御前湯の管理人	農業
出身地	東鳴子	古川	東鳴子	東鳴子
現在の兼業種	なし	なし	なし	なし
建物	木造2階	木造2階	鉄筋3階・木造2階	鉄筋4階・木造2階
旅館の敷地面積	1,349 m ² 1,309 m ²	1,049 m ² 1,845 m ²	1,000 m ² 2,500 m ²	847 m ² 1,367 m ²
客室数 収容人数	29室(和室) 87人	32室(和室) 80人	40室(和室) 120人	25室(和室) 80人
宿泊料金	3,700~4,000円 (素泊まり)	7,500~1万円	7,500~1万3,000円	1万5,000~1万8,000円
年商	5,000万円	5,000万円	6,000万円	1億円
エージェントの送客実績	0%	5% (ネットエージェント)	3% (ネットエージェント)	1% (ネットエージェント)
年商の内訳	宿泊100%	宿泊90% 日帰り10%	宿泊95% 日帰り5%	宿泊95% 日帰り5%
オンの月	1・2・5・11・6月	1・2・3月	1・2・10月	8・10・12・2月
オフの月	9・12・7・4・3月	9・4・6月	4・9・3月	6・4・7月
市場	宮城県内40% 宮城県外60%	宮城県内70% 宮城県外30%	宮城県内70% 宮城県外30%	宮城県内50% 宮城県外50%
客層	カップル50%・個人40% ・家族5%・グループ5%	カップル50%・個人20% ・グループ10%・家族10% ・団体10%	カップル30%・個人30% ・家族20%・グループ15% ・団体5%	カップル80%・家族15% ・グループ5%
スタッフ(人)	家族4人・正社員1人	家族3人・正社員1人・ パート2人・アルバイト1人	家族3人・正社員3人・ パート3人	家族3人・正社員3人・ パート3人
特色	自炊湯治専門の旅館。温泉療養プランを展開。	B & B・賄い無しの湯治を推進。湯治部の部屋が25室と充実。各種宿泊プランがある。	客室は旅館部・湯治部からなる。ステージ付の宴会場があって、カラオケや踊りも楽しめる。	8つの温泉施設が特色。1泊2食を基本にB & B・1泊朝食付・1泊夕食付・素泊りプランがある。

注1. 旅館経営者に対する聞き取り調査により作成。

注2. 年商や一部の数値は2004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)。

A 旅館は素泊まり料金で、光熱費などを含む。

円から4,000円(税・光熱費込み)に設定し、平均宿泊単価は3800円となる。半自炊(朝・夕の飯と汁付)の場合は自炊料金+500円、日帰り自炊(9時から17時まで)は1,500円。1人でも1泊でも宿泊は可能で、7泊以上の場合は割引料金を導入し、初日から1割引のサービスを実施している。稼働率は客室80%・定員50%を占める。

年商からみたオンシーズンは1・2・5・11・6月で、いわゆる農閑期が忙しい。オフシーズンは9・12・7・4・3月で、春・梅雨・初秋・初冬がやや暇になる。市場構成は宮城県内40%・宮城県外60%で、近年、県外客が増えている。関東方面からの入り込みが目立つ。客層はカップル50%・個人40%・家族5%・グループ5%で、連泊による温泉入浴を通して心身を癒す中高年の

カップルが多い。宿泊目的は湯治が大半を占める。平均滞在期間は14日から21日の間で、長い人は数ヵ月から1年間に及ぶ。外国人の宿泊も増えており、最近では台湾や中国の大連から来訪している。

(2) 温泉療養プランの導入

スタッフは家族4人・正社員1人からなる。料理の提供はしない。経営方針は特にないが、経営者は大家、宿泊客が同居人の関係となろう。一般的な温泉旅館のように、これといったサービスやおもてなしは目立たないが、館内は家族的な雰囲気に満ちている。具体的には絵画の展示・書物のライブラリーなどである。何れも常連客からの寄贈で、そこはかたなく文化の香りが漂っている。細長い廊下を挟んで並ぶ館内は古い長屋のような雰囲気だ。湯治客同士が同居人として客室を気軽に行き来

しており、あちこちで笑いがたえない。

湯治専門の旅館だけあって温泉療養プランに積極的に取り組み、宿泊客に対しては温泉療養相談を随時受け、提携している鳴子温泉病院への受診手続きも実施する。したがって観光客の導入は考えていない。宴会禁止の宿だけに納得の行く考えである。実際のところは観光客まで手間が回らず、セールス活動も出来ていない。したがって、宿泊の予約は電話による直の申し込みとなる。常連客は75%に及んでおり、カレンダーの一部のように、毎年来館するケースが目立つ。

最近、旧来型の湯治と共に、ストレスに悩む若い世代の湯治が増えてきた。つまり湯治の客層が拡大傾向にある訳だ。しかし従来から蓄積してきた湯治スタイルを見失うことなく、今まで培ってきた湯治文化の良さを維持する考えである。

2. B 旅館：街の活性化を考え、賄い無しの湯治・B & B を導入した旅館

(1) 源泉3孔の温泉旅館

B 旅館の開業は1941年、主人は3代目となる。初代経営者は隣町の古川の出身で、米穀店を経営して、買取による開業となった。旅館の建物は昭和初期で、玄関や廊下が広く、伝聞では学校を移築した建物と言われている。建物は和風で木造2階建、敷地は1,049㎡・延床面積は1,845㎡で、客室は32室、すべてが和室となる。内訳は旅館部7室・湯治部25室で、湯治部は13室がキッチン付となる。

湯治旅館だけにトイレ付は2室のみ。付帯施設は温泉施設だけで、内訳は男風呂（大浴場）・女風呂（中浴場・露天風呂付）・混浴風呂・家族風呂の4カ所。男女の風呂は入れ替え制をとっており、中浴場は2002年に整備した。名物の混浴風呂（泉質が異なる2カ所の浴槽がある）は源泉の近くに位置し、階段を下りた場所にある。源泉数は3本で、内訳は自家源泉2本・共同源泉1本となる。

高度経済成長期は蒲団部屋の利用や相部屋もあって、その繁栄ぶりを知ることが出来よう。ピーク時の客室は40数室を数えたが、現在は10室ほど減らし、32室に留めている。高度経済成長期までの湯治は春と秋がシーズンで、1回の湯治で10日間ほど滞在し、かなりの賑わいを見せた。しかし安定経済成長期以降は顧客の高齢化もあって、客足は停滞傾向にある。

ところがHPを開設したこともあって、顧客の市場が拡大傾向を示してきた。現在では宮城県内70%・宮

城県外30%と県外客が徐々に増加している。高齢者は平日利用の長期滞在、若者は週末利用の短期滞在が目立つが、若者でも温泉で身体を癒す2泊のノンビリ派が増えている。

1人当たりの宿泊料金（1泊2食。2人で1部屋利用）は最低7,500円・最高1万円・標準8,500円を数える。1人当たりの平均宿泊単価は8,200円で、湯治の宿泊単価は食事無し3,800円・食事付6,800円となる。週末は平日料金だが、GWと年始年末は少しだけ料金をアップしている。

年商は約5,000万円で、この数年間あまり変化はない。年商の内訳は宿泊90%・日帰り10%を占める。日帰り客の大半は客室を利用して入浴をするパターンである。年商からみたオンシーズンは1・2・3月、オフシーズンは9・4・6月を示す。ピーク時は6,500万円を売り上げ、ボトム時は4,300万円まで下がった経験がある。年商の内訳は旅館部30%・湯治部70%で、旅館部の制度は開業当時から取り入れている。開業当時の東鳴子は湯治主体であり、新規参入を克服する上で観光客を取り込んだのである。

旅館部は原則2食付だが、2001年からはB & B形式を取り込み、徐々に浸透してきた。夕食無しだと、宿泊客が温泉街に出て街が賑わい、旅館サイドでも手間隙が省けるので、これは一石二鳥の制度となって定着している。

湯治部70%の内訳は食事付30%・食事無し40%と食事無しがやや多い。食事無しの場合は自炊となるが、B 旅館ではA 旅館同様に外の飲食店からの出前もOKだ。東鳴子の湯治旅館はいずれもこの制度を取り入れており、旅館の部屋まで1品でも出前が行われる。

(2) HP の開設で市場と年齢層が拡大

湯治旅館なので既存のエージェントとの付き合いは無いが、ネットエージェントとの付き合いは2社ほど行っている。現在、年商の5%程度に留まっているが、ネットの影響は大きい。ネットといえばHP開設の効果も大きい。HPをみて予約する形態が20%と多く、HPの効果で市場と年齢層が拡大傾向にある。ちなみに常連客は50%と多い。近年は各種宿泊プランに力を注いでいる。いさぜん招き猫プランでは、カップルプラン・ファミリー湯治プラン・ファミリー素泊まりプラン・東鳴子ぶらり旅プランなどがある。

スタッフは家族3人・正社員1人・パート2人・アルバイト1人。料理は大女将が担当する。食事は家庭料理の延長だが、テーマは旬で、メニューはその日の食

材で決定する。賄い付だとメニューは1週間が限界で、B & B や素泊まりの顧客を歓迎する理由の1つが料理問題の克服である。温泉街での関連業種との共存共栄を目指しており、街の繁栄を考えれば、確かに食事は専門の飲食店に任せた方が顧客満足は高いといえよう。

ロビーでは3代目主人の収集品が所狭しと並べられている。従来は漆器やこけしを並べていたが、現在では趣味のフィギュアを満載している。ウルトラマンをはじめ旅館では珍しい品が展示されている。経営方針はのんびり・ガツガツしない・気安く温泉を楽しんでもらうことである。さらにはペットの宿・阪神ファンの宿として地元では有名である。

3. C 旅館：湯治客そして観光客を意識して、温泉旅館の新しいスタイルを模索する

(1) 京都の老舗旅館で修業

C 旅館の開業は1784(天明4)年、現在の主人は7代目となる。江戸時代は仙台藩主の御殿湯の温泉管理をしており、現在地へは水害後の1910(明治43)年に新築移転した。現主人の前歴は極めてユニークである。大学を卒業後、仙台市郊外の松島の大規模旅館で2年間ほど就業したが、父とは3年の約束であった。ところが、ある雑誌で京都の老舗旅館の記事を見て感激し、3日間の連休をとって、京都へ出向いたのである。出向いた理由は、老舗旅館の「本物に対するこだわり」に感銘したからで、いわば社長への弟子入り志願である。しかし、当初は面会すらままならず、さんざん断られたあげく3ヵ月後に、相手が根負けする形で1年間だけの修業が許されることになった。その間の給料は社長のポケットマネーでまかなわれ、旅館の掃除から社長の秘書的な仕事までこなしたのである。

その間、社長は1日1回5分程度の対話を行い、旅館経営から人生論まで幅広く教授された。その教えは次の通りで、座右の銘として胆に銘じている。京都の文化を東北へは持ち帰らない・日常を売る・接客や料理よりも月が良かった、といった感性主体の教えであった。1990(平成2)年に26歳で帰郷し、家業に参画することになった。

旅館の敷地は1,000㎡、延床面積は2,500㎡、現在の建物は東館(鉄筋3階・1979年築)・本館(鉄筋3階建・1969年)・新館(鉄筋3階建・1992年)・別館(木造2階建・1958年)からなる。客室は40室(120人収容)、内訳は旅館部20室(12室が洋式トイレ付)・湯治部20室。湯治部は新館の8室が台所・トイレ付

で、その他12室は共同炊事場の利用となる。建物の鉄筋化は東鳴子では早い方で、その理由は火災対策にあった。ちなみに設備投資額は1958年300万円・1969年2,200万円・1979年7,000万円・1992年3億2,000万円となる。

付帯施設は大広間1室(50畳間)・中広間1室(14畳間)・ロビー・ラウンジ・売店・温泉施設(男女別大浴場・男女別小浴場)などで、エレベータを完備する。なお湯治関係では布団・炊事道具・食器付(電気釜も無料)で、洗濯機はコインランドリーと洗剤は有料となる。冷暖房は湯治部(自炊)が有料で、貸出用の簡易ベッドも完備する。テレビはこれまで有料だったが、無料とした。

(2) 湯治客と観光客が共存する旅館をめざす

年商の目標額は1億円で、1993(平成5)年には1億円弱までこぎつけたが、その後は平成不況の影響で、減少・停滞傾向が続いている。今期の年商は約6,000万円で、ここ数年回復傾向にある。ネット販売も行っている。年商ベースでまだ3%程度に過ぎないが、月に20件ほどの予約がある。年商ベースで客層をみると、湯治(自炊)10%・湯治(2食付)60%・観光(2食付)30%となるが、実数ベースではそれぞれ20%・70%・10%を示し、湯治客が依然として多い。年商のピーク月は1・2・10月などで、湯治と紅葉のシーズンとなる。オフは4・9・3月などで、季節の変わり目がやや弱い。市場構成は宮城県内70%・宮城県外30%で、湯治客は90%が県内容となる。

1人当りの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は、7,500円から1万3,000円まで設定し、1万円が標準料金となる。正月とGWは2,000円アップとなる。滞在型(3泊以上)の場合は6,800円から1万1,000円、自炊型(3泊以上、素泊まり)は3,200円から6,000円まで、部屋のタイプで料金が異なる。休憩利用(食事無し。10時から16時まで)は1,600円から2,500円まで、独自の企画商品として夏のシーズンは夏季限定プランを格安で実施した。

スタッフは家族3人・正社員3人(番頭・客室係・調理係)・パート3人で、料理は家庭料理の延長となる。料理は地元の食材を使った旬のモノを出すようしている。名物は焼おにぎり茶碗蒸し、そして米はササニシキ・味噌は特製となる。現在、健康食の導入を検討しており、温泉浴と共に食事で健康になる方途を研究している。

客層はカップル30%・個人30%・家族20%・グル

ープ15%・団体5%で、湯治の1人旅は1年間で1,000人程度とピーク時の2/3に落ち込んでいる。宿泊目的は観光30%・湯治70%で、湯治目的が多い。年齢的には60%が高齢者である。

主人の考えの一つに「旅館は空気が大切」がある。つまり旅館の雰囲気が悪かったり、敷居が高かったりしてはいけないと言う意味だ。一番嬉しいことは湯治客の顔色が入湯を通して次第に良くなることで、これが旅館経営のバネとなっている。宿泊客の話し相手となって2時間ほど話し込むこともあるとのこと。豪華な料理や大露天風呂よりも本物の温泉と居心地の良い空間を提供し続けることが湯治文化の継承だと主張する。

従来が湯治旅館だけに、湯治に対するこだわりは大きい。観光客の宿泊も歓迎している。観光の1人旅もOKだ。これは学生時代の宿泊経験が大いに生かされている。ある旅館で宿泊を希望したところ、嫌な顔をされたので、その経験を反面教師としている。

4. D 旅館：温泉施設の充実で湯治客・観光客を取り込む温泉旅館

(1) 8カ所中6カ所が貸切浴場

D 旅館の開業は1910（明治43）年、現在の主人は5代目に当たる。学生時代はマーケティングを専攻し、サークルはプロデュース研究会に所属した。仕掛けやイベントなどを学んで、その成果は旅館の経営に大いに活かされている。帰郷時の旅館はトイレの少なさが目立ち、雑然としており、その後、部屋の改装と浴場の整備を進め、今日の形態が完成したのである。

旅館の建物は木造2階建及び鉄筋4階建て、敷地面積は847㎡・延床面積は1,367㎡となる。客室はすべてが和室で25室（収容人員80人）、その内4室がトイレ付となる。最近の設備投資は1997（平成9）年で玄関回り・客室などを改装した。投資額は約5,000万円。主な付帯施設は大広間1室・中広間1室・浴場7カ所、この他におおぬま公園（山荘・茶室・貸切庭園露天風呂）がある。おおぬま公園は1万㎡と広大で、茶室は1986年に整備し、貸切庭園露天風呂は89年、山荘は98年に完成した。D 旅館の特色は8つの温泉施設の内、6カ所が家族風呂として貸切が可能で、その内2カ所が露天風呂となる。人気の温泉施設は貸切庭園露天風呂で、車で3分の離れにあり、車での送迎サービスがある。

今期の年商は約1億円で、1億5,000万円が目標額となる。宿泊客の内訳は観光・保養（1泊2食付）80%・

湯治（1泊2食付）15%・自炊（素泊まり）5%を示し、温泉でのんびりする観光客が多くなってきた。温泉といえば日帰り入浴も可能で、料金は1人500円となる。時間は11時から14時まで設定する。年商からみたオンシーズンは8・10・12・2月などを示す。夏休み・紅葉・忘年会などの月に入り込みが目立つ。逆にオフシーズンは6・4・7月などを示し、GW前と梅雨の月の入り込みは少ない。

市場は宮城県内50%・宮城県外50%。首都圏からの入り込みが増えている。2000年から導入したインターネット、そしてマスコミ取材などの成果が徐々に現れているからだ。客層はカップル80%・家族15%・グループ5%で、カップルが特に多い。カップルは結婚前の若い世代から熟年のシルバー世帯まで変化に富んでいる。宿泊申し込みは直が大半で、メールでの申し込みが15%に達している。

(2) 4タイプの宿泊料金体系

宿泊料金は1泊2食を基本としながら、1泊朝食付（B & B）・1泊夕食付・素泊まりのパターンがある。1人当たりの宿泊料金（1泊2食。2人で1部屋利用）は8,800円から1万3,000円に設定し、1万1,000円が標準料金となる。GW・お盆・年始年末の特日は1,000円アップとなる。料金の違いは木造本館利用・別棟湯治館利用・トイレの有無の差となる。食事はほぼ同じで、湯治館は長期滞在者向けとなっている。ちなみに湯治をする場合1泊の素泊まり料金は5,000円（2泊まで）・4,000円（3泊以上）となる。平日連泊プランでは連泊割引料金を実施している。

スタッフは家族3人・正社員3人・パート3人からなる。正社員の内訳は番頭・客室係・業務係各1人で、洗い場や清掃関係はパートの仕事となる。料理のテーマは季節感・地元の素材（海の幸・山の幸）・手づくりなど。海の幸は三陸海岸からの直送で、新鮮な魚介類が食卓をにぎわす。冷凍モノは使用していない。

経営方針は清潔・親切・生活をキーワードとする。宿泊客の立場では年に1度の宿泊かも知れないので、その1回のおもてなしを大切にしている。HPのアクセス数は1日当たり800回を数え、HP公開の成果が現れてきた。現在、年商の15%はネット販売となる。

元々が湯治宿であるために、湯治に対していまでもこだわりがある。そのこだわりを転化したのがプチ湯治のすすめである。各種宿泊プランも充実する。その一例は平日連泊プラン（保養及び観光向け）・山荘利用プラン（静かな自然環境で気の合う仲間と集う）などで、平日

割引券もサービスとして提供している。

今後は現代湯治の里を目指し、秋田県秋の宮温泉・山形県肘折温泉との元気な湯治場ネットワークを構築し、交流を展開することである。渡り湯治手形・2次交通のボランティア的な構築・情報発信のためのHPやプログラムの作製などを行い、全国そして海外からの誘客を意図している。

III. 今後の旅館経営の方向(結論にかえて)

1. 東鳴子温泉における温泉旅館経営の動向(要約)

東鳴子温泉の旅館経営者に対する聞き取り調査を主として、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、温泉施設が充実していることである。各旅館共に男風呂・女風呂・混浴風呂を完備し、2種類の泉質で温泉入浴が楽しめる。B旅館では3種類の泉質、D旅館においては8つの温泉施設を付帯し、個性を主張している。

②豊富な泉質

源泉は39孔からなるが、泉質はいずれもナトリウム-炭酸水素塩泉(旧泉質名は重曹泉)系で、それを細分すると、実に20数種類に及んでいる。各旅館共に源泉かけ流しの源泉旅館で、旅館ごとに異なった泉質の温泉入浴が楽しめる。

③鳴子温泉病院とのタイアップ

鳴子温泉病院とタイアップすることで、温泉療養プランを実施している。湯治には、療養・保養・休養という3つのスタイルがあるという考えのもと、特に療養には鳴子温泉病院の医師との連携を図っている。

④良心的な料金体系

観光と湯治の料金体系を明確に区分し、良心的な料金体系をとっている。長期滞在の湯治客には割引制度も実施し、消費者の立場にたった対応を行っている。客室も旅館部・湯治部に区別している。

⑤街との共存共栄

旅館・商店・町民が一体となった街づくりが始まった。その第1歩は2005年9月開催のアート湯治祭で、イベントを主とした活動が展開されている。

⑥地域共同体としての旅館づくり

湯治旅館の場合は、旅館の部屋まで飲食店からの出前が可能で、餅は餅屋方式がとられている。商店の出張販売も行われ、好評を博している。さらにはB & Bを導

入することで、宿泊客が街へ食事に出る機会を増やし、宿泊客の囲い込みは実施していない。

⑦持ち味を生かした旅館経営

いずれの旅館も温泉を主体とした旅館経営を行っている。湯治を中核にした旅館づくりを心がけており、自炊湯治専門の旅館・B & Bの旅館など各旅館で機能分担を図っている。

2. 今後のあり方・方向性

(1) 東鳴子温泉の場合

ここでは、東鳴子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新規顧客の取り込み

各旅館で努力を重ねているが、客足は伸び悩み、年商は停滞傾向が続いている。宿泊客の高齢化が一段と進み、従来の固定客では集客が限界に達しており、その対応策が待たれよう。幸いにもプチ湯治をはじめとした若者向けの企画も徐々に浸透しており、パブリシティ・HPのさらなる活用で、新規顧客を取り込みたい。

②湯めぐり手形の活用

湯めぐり手形だが、鳴子温泉郷では範囲が広すぎる。東鳴子バージョンを作成し、チェックイン後に、徒歩で湯めぐりが楽しめる環境を整備すべきである。別府八湯温泉道のようにスタンプ帖を作成し、温泉道名人などの称号を与えることで、新規温泉マニアの獲得、そしてリピーター化を図りたい。

③ヘルシーメニューの開発

湯治場に相応しいヘルシーメニューを開発すべきである。旅館・飲食店に限らず、メニューを公開し、消費者の健康志向に応える必要がある。

④多彩な泉質のPR

実に20数種類に及ぶナトリウム-炭酸水素塩泉(旧泉質名は重曹泉)系の泉質は日本でも珍しいと言われている。したがって各旅館の泉質は微妙に異なっており、こうした泉質の良さを積極的にPRして他の温泉地との差別化を図るべきである。

⑤湯治文化の確立

東鳴子温泉の総合的な良さは、古きよき時代の湯治文化が残されていることである。炊事道具の貸し出し、手頃な料金設定など、大半の温泉地で消え去った湯治文化をいま一度強烈にアピールすべきである。

(2) 日本の温泉旅館の場合

ここでは東鳴子温泉の事例をもと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泉質主義

草津温泉が泉質主義を主唱したように、全国の温泉地は泉質をもっとPRすべきである。源泉かけ流し派の主張にひるむことなく、正々堂々と源泉の泉質、そして浴槽の泉質を正直に公開すべきである。東鳴子温泉では各旅館の玄関先に源泉名を表示しており、これは有効な情報公開となっている。

②適切な料金体系の確立

旅館の料金体系ほど複雑なものはない。2人で1部屋利用・2食付で、1人あたりの標準的な宿泊料金を明確にすべきである。東鳴子では旅館部と湯治部で料金を明確にし、信頼を勝ち得ている。

③地域一体となった街づくり

温泉地には旅館づくりはあっても、街づくりはなかった、と言われて久しい。街づくりや地域づくりは短時間で出来るものではなく、ましてや旅館業者だけで出来る訳がない。黒川温泉の成功例を出すまでもなく、東鳴子でも出来ることから街づくりを行っており、旅館業者が独走することなく地域住民と共存共栄を図る必要がある。

④専門店としての旅館づくり

「スモール イズ ビューティフル」の精神のもと、大規模旅館ではなく専門旅館としての途を選ぶべきである。黒川温泉はいずれも小規模旅館であって、一部は多店舗化を行っている。東鳴子温泉も同様で、湯治旅館を意識した上で旅館づくりが行われ、小回りの効く旅館経営を行っている。湯治専門の旅館・温泉施設の充実した旅館・B & Bの旅館・歴史を売る旅館などテーマはさまざまだが、各温泉地においてもお互いに自館の良さを主張して切磋琢磨すべきである。

昨今、倒産した大規模旅館を買収して異業種から新規参入するチェーン店が増加している。有名温泉地以外に療養温泉地にも進出する傾向にある。大量生産方式の旅館経営ではなく、温泉地でのお互いの立場を明確にした

多品種少量生産型の旅館経営が、今後消費者から信頼を集めるものと確信する。キーワードとしては泉質・自然環境・郷土色・地産地消・地元のおもてなしなどがあげられる。

注

- 1) (社)日本温泉協会の調査によれば、自然環境・温泉情緒・温泉資源が温泉地選定の理由の3大要素として定着している。
- 2) 菊地荘悦氏の談による。

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 (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、1-10 頁。
- 浦 達雄 (2004)：「別府温泉郷における旅館経営の動向」；観光研究論集（大阪明浄大学観光学研究所年報）3号、1-12 頁。
- 浦 達雄 (2006)：「温泉観光地における個宿の経営動向」；大阪明浄大学紀要 6、9-18 頁。
- 小堀貴亮・山村順次 (2004)：「宮城県東鳴子温泉における湯治場の地域変容と活性化」；温泉地域研究 3、1-10 頁。