

# 別府温泉における和風旅館の経営動向

浦 達 雄

## I. 研究の目的と方法

別府温泉郷（通称・別府八湯）には8カ所の温泉地が立地する。すなわち、亀川・柴石・明礬・鉄輪・堀田・観海寺・別府・浜脇の各温泉地である。旅館数は高度経済成長期にピークを迎え、その数は1967年10月現在実に939軒を数えた<sup>1)</sup>。しかし、その後は社会経済情勢の変化で旅館数は減少傾向を示し、2007年現在の旅館数（別府市旅館ホテル組合連合会加入数）は127軒に落ち込んでしまった<sup>2)</sup>。その内訳は亀川5軒・明礬9軒・鉄輪55軒・観海寺6軒・別府52軒で、鉄輪と別府が別府温泉郷における旅館集積地である。しかし、アウトサダーの数は含まれず、別府市の観光統計では旅館・ホテル数は2006年12月現在で199軒となっている<sup>3)</sup>。

別府温泉郷の主な宿泊施設の形態は、観光旅館・都市ホテル・和風旅館・貸間旅館に分類が可能である<sup>4)</sup>。近年の傾向として、観光旅館・貸間旅館の停滞・減少傾向に対して、都市ホテル（含むビジネスホテル）が増加傾向にあるが、和風旅館も存在価値を高めている。

筆者はこれまで温泉観光地を主体として小規模旅館の経営動向について調査・研究を行ってきた<sup>5)</sup>。最近では別府温泉郷の鉄輪温泉を事例として和風旅館の経営動向を明らかにした<sup>6)</sup>。本稿では別府温泉に点在する小規模な和風旅館を事例として、その経営動向の実態を明らかにするものである。その調査手法は旅館経営者に対する詳細な聞き取り調査に主眼を置くものである。したがって、統計的なデータ分析ではなく、趨勢の把握に努めた。こうした一連の調査・研究を通して旅館経営の実態把握を行い、経営者サイドの要望である今後の旅館経営のあり方や方向性について明確にしたいと思う。

表1は別府温泉における和風旅館の経営事例について、一覧表として整理したものである。

## II. 和風旅館経営の事例

### 1. A旅館：閑静な住宅街の中に位置する料理主体の温泉旅館

#### (1) 別荘風の閑静な温泉旅館

A旅館の開業は1967（昭和42）年、主人は2代目となる。旅館の建物は木造2階（一部鉄筋）、敷地は495m<sup>2</sup>、延床面積は600m<sup>2</sup>を示す。A旅館は別府温泉の一味変わった和風の温泉旅館である。立地もユニークで、北浜海岸の旅館集積地ではなく、山の手方面の住宅街に位置する。一帯はかつて別荘や保養所が成立していたが、現在では閑静な住宅街となっている。主人は創業者である先代女将の病気入院によって、勤めを取りやめて、旅館経営を引き継ぐことになった。

客室はすべてが和室で8室（収容人員23人）、その内、トイレ付は5室を示す。ピーク時は10室（収容人員35人）を数えたが、現在では小部屋は使用していない。主な付帯施設は大広間1室（30畳）・小広間1室（12畳）・ロビー・家族風呂（2カ所）のみとなる。他の設備は付帯せず、土産品などはどうしてもと言う場合に限り、取り寄せを行っている。

家族風呂の1つは91年に客室を転用して付帯した。いわゆる庭園風呂であり、窓を開ければ露天風呂となる。自家源泉の温泉は成分が濃いので、湯冷めのしない温泉として知られている。

スタッフは主人と女将・パート3人からなる。パートは客室係で、料理は夕食が主人、朝食が女将の担当となる。いわばオーナーシェフで、料理の基本は家庭料理をベースとした会席料理である。食材は海の幸が中心で、別府湾や豊後水道の魚介類を多用する。大分県内をはじめとした各地での名物料理の食べ歩き、料理本などでの研究の成果が会席料理のアイデアとなっている。主なメニューは海の幸を中心にした料理だが、自慢の一品

表1 別府温泉における和風旅館の経営事例

旅館	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館
開業年 最近の設備投資	1967年 1991年	1961年 1994年	1952年 1998年	2001年
開業方法	新規開業	新規開業	新規開業	買収開業
初代経営者の前職	飲食店経営	主婦	電気技師	化粧品製造・販売
出身地	別府市	福岡県前原市	東広島市	別府市
現在の兼業種	なし	なし	なし	地ビール、旅館など
建物	木造（一部鉄筋）2階	木造2階	木造2階	木造平屋
旅館の敷地 延床面積	495 m <sup>2</sup> 600 m <sup>2</sup>	1,980 m <sup>2</sup> 1,650 m <sup>2</sup>	2,045 m <sup>2</sup> 660 m <sup>2</sup>	19,800 m <sup>2</sup> 1,100 m <sup>2</sup>
客収容人数	8室（和室） 23人	11室（和室） 50人	8室（和室） 20人	11室（離れ） 45人
宿泊料金	9,600～1万6,800円	1万2,600～2万1,000円	1万650～1万7,000円	3万5,000～4万5,000円
年商	3,000万円	7,000万円	5,000万円	1.5億円
エージェントの 送客実績	0%	20%	50% （ネットエージェント）	20%
年商の内訳（%）	宿泊90% 日帰り10%	宿泊90% 日帰り10%	宿泊80% 日帰り20%	宿泊90% 日帰り10%
オン（月）	11・1・10・2・5月	11・12・10・3・5月	11・12・1・2月	11・10・5・8月
オフ（月）	7・8・9・6・3月	2・1・6・7・9月	4・7・9月	2・3月
市場（%）	大分県外90% 大分県内10%	大分県外60% 大分県内40%	大分県外80% 大分県内20%	大分県外90% 大分県内10%
客層（%）	同伴40・家族20・団体 20・グループ10・その他 10%	同伴30・家族20・団体 20・グループ10、その他 10%	同伴40・グループ30・家 族20・団体5・1人5%	同伴60・家族30・グルー プ10%
スタッフ（人）	家族2・パート3人	家族2・正社員4・パート 5人	家族3・パート3人	社長・女将・正社員18人
特色	料理献立ノートの作成。マイクロバスによる送迎。宿泊プラン・ランチの導入。住宅地の中の料理旅館。	1959年に購入した個人別荘を旅館に転換。1963年温泉掘削に成功。住宅地の中の料理旅館。	1930年建築の個人別荘を旅館に転換。1998年露天風呂整備。別府旧市街地の料理旅館。B&Bにも対応。	1926年創業の名門旅館を買収して再生。別府を代表する高級和風旅館となる。

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2007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）。

は味噌料理である。中でも玉味噌を使った茄子田楽が好評である。味噌は別府の老舗の長寿味噌を用いており、玉味噌の製造レシピは企業秘密となる。料理は希望があれば部屋出しとなるが、普段は広間を利用する。

昼食休憩は松花堂弁当を2,500円（2人以上）から受けているが、これは予約制である。また正月はお節料理を用意するが、近所の人には1万5,000円で販売している。ところで、年商のアップを目指して、2007年5月のオンパク（別府八湯温泉宿泊会）からはランチを商品化し、予約無し、入浴込みで1,000円、1,500円で提供している。

お茶受けのお菓子は既製品ではなく、女将の手作りとなる。饅頭や団子などで、当初はおやつ感覚で作ったが、いつの間にかファンが増えた。朝はロビーでセルフながらコーヒーを無料で提供している。これは自分にし

て欲しいサービスを形にしたものである。

## (2) 顧客は福岡方面

年商の目標額は3,000万円に設定するが、経営環境は年々厳しくなっている。年商の内訳は宿泊部門90%・日帰り部門10%を占める。宿泊客は大分県外90%・大分県内10%で、県外客は福岡県が大半を占める。

客層としては数年前までは団体旅行が多く、地域団体・婦人会・老人会・会社関係・組合関係などの利用が目立った。これには1992年に導入したマイクロバス（26人乗り）による送迎サービスの影響が大きい。バスの定員は最大26人だが、乗車人員が20名であれば、全館貸切となる。ちなみにマイクロバス送迎による収入は年商の50%を占めていたが、現在は20%程度に留まっている。近年では、こうした団体客は高齢化したこともあって激減し、小間客が増加傾向にある。

すなわち客層の構成は同伴40%・家族20%・団体20%・グループ10%・その他10%などである。利用目的はノンビリ70%・宴会20%・商用10%を示し、観光よりも温泉と食事を楽しむ顧客が増えている。オンシーズンは11・1・10・2・5月など、秋と冬そしてGWが忙しい。オフシーズンは7・8・9・6・3月など、梅雨から夏場が暇になる。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食、2人で1部屋利用)は9,600円から1万3,800円に設定し、標準料金は1万1,000円となる。週末や休前日料金は特に設定せず、正月期間(12月31日から1月3日まで)だけ料理が異なるので、1万5,900円から1万8,000円となる。1人当たりの平均宿泊単価は1万円、同消費単価は1万2,000円を数える。

2007年7月からは各種プランの充実を図った。得々宿泊プラン(食事は食堂メニュー)6,600円、ぶんご会席宿泊プラン9,600円、たきみず会席宿泊プラン1万2,750円、関アジ会席宿泊プラン1万3,800円、平日ビジネス宿泊プラン5,925円(朝食付)、8,550円(2食付)などである。このプランは自社のHPのみで公開しており、この結果、若い世代の宿泊や連泊(3泊程度)が増えてきた。

常連客は70%と実に多い。しかも、常連客に対しては同じ料理は絶対に出さないように心掛けている。料理ノートを常に作成しており、顧客ごとに料理のメニューを記録している。具体的には、宿泊月日と当日のメニューを克明に記入し、そのため、宿泊のたびに料理を変更している。食器の大半は有田焼だが、最近では自家製の竹器を好んで用いている。竹の産地である別府らしさを表現するためである。

料理は一品一品を丁寧に説明する。高齢者で料理が噛み切れない場合は事前に細かく切って、食べやすくしている。さらに飲料水は名水ブームを意識して、豊の国の名水を提供する。A旅館の人気の秘訣は本物の温泉、心をこめた会席料理と共に気楽さや家庭的な雰囲気などだが、女将の明るさもセールスポイントである。娘さんが01年度のミス別府の1人と聞けば、誰もが納得するであろう。

## 2. B旅館：主婦が別荘地で温泉旅館を開業し、料理旅館として看板を守り続ける

### (1) 個人別荘を料理旅館に転換

B旅館の開業は1961年、女将は2代目となる。場所は山の手の住宅地である南荘園に位置する。付近は大正

年間に別荘地として開発された場所である。開業に際して、別府を代表する大物の旅館関係者から、この場所での営業は無理だと言われたが、現在でも経営が続いている。

ここは大女将の父が別荘として購入したものである。第2次世界大戦以前は福岡で長年警察官として勤務した後、貿易商として上海などで活躍した。1959年になって知人の勧めもあって、別府で別荘を購入したのである。前の所有者は満州(現在の中国・東北地方)で財を成した人だった。

自分の別荘を旅館にしたため、当初の客室は5部屋程度である。別荘地とはいえ、当時は松林ばかりで、住宅は少なかった。温泉は1963年に掘削し、深さ350mで温泉が湧出した。掘削に際して別府市温泉課に相談したところ、地盤は岩盤なので、温泉は出ないと言われた。

B旅館はもちろん別府の旅館が繁盛したのは、1964年のやまなみハイウェイの開通、1976年のサファリーパークの開園の頃であった。したがって、B旅館では増築を行い、客室数は25室(収容人員80人)+大広間1室に拡大した。大広間はバス1台の顧客が一同に入れる規模にした。

そんなB旅館だが、1994年に現代和風・民芸調をテーマとして、スクラップ&ビルドを実施した。建物の老朽化もあって、家族で出来る範囲の規模にし、のんびりしたいと思ったからである。

旅館の敷地は1,980㎡、建物は木造2階建、延床面積は1,650㎡となる。客室は11室(収容人員は50人)、すべてが和室でバス・トイレ付9室、トイレ付2室を数える。付帯施設は大広間1室(30畳間)・食事処・喫茶コーナー・売店コーナー・吹抜ロビー(画廊)・男女別大浴場(露天風呂付帯)などである。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食、2人で1部屋利用)は1万2,600円から2万1,000円に設定し、標準料金は1万3,650円、週末料金は1万5,650円、正月は3万1,500円となる。年商の目標額は約6,000万円、その内訳は宿泊90%、日帰り10%である。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、日帰り客(昼食)の平均単価は電話予約制で2,000円となる。稼働率は客室で50%、定員で45%を占める。エージェントの送客は20%で、近年占有率が減少してきた。

新企画として各種宿泊プランを設定した。具体的にはファミリープランとレディースプランである。前者は大

人2人・子供2人で、平日3万2,800円、週末3万7,800円、後者は女性4人で平日3万4,800円、週末3万9,800円となる。この他、女将お勧めプランとして天寿御膳プランがある。平日2組限定で、1人当たりの宿泊料金は1万500円に設定する。顧客の価格志向に対応したプランでもある。

年商からみたオンシーズンは11・12・10・3・5月などで、秋から冬の宴会、春の歓送迎会シーズンが忙しい。オフシーズンは2・1・6・7・9月などで、真冬と梅雨、季節の変わり目が暇になる。

客層の構成は同伴30%・家族20%・団体20%・グループ10%・その他10%で、最近は老人会の営業に力を入れている。宿泊料金は1万円に設定し、各市町村の社会福祉協議会などに対して営業を行っている。

宿泊目的は観光・のんびり80%・宴会20%、泊数は1泊90%・2泊10%となる。宿泊客の市場は大分県外60%、大分県内40%で、県外では福岡が一番多い。県内では大分市、そして日田方面からの老人会が営業の成果で増えている。日帰り客では別府市や大分県内からの法事客が多い。

## (2) 女将手作りの一品サービス

B旅館のスタッフは大女将と女将・正社員4人・パート5人で、正社員の内訳は調理師1人・フロント係1人・客室係2人を示す。調理師は繁忙期に1人が加勢する。女将は大女将が高齢化したため、嫁ぎ先の東京から里帰りをしたもので、夫の協力もあって単身赴任を続けている。

B旅館は大女将の努力で、住宅地の中の料理旅館として評判を確立した。会席料理が看板で、別府湾や豊後水道で獲れた新鮮な海の幸が食卓を賑わす。通常の料理の他には、季節によってはふぐコース・伊勢エビコースなどを2万円で提供する。名物の関アジ・関サバは4,000円と別注となる。B旅館の名物は女将手作りの1品で、これはサービスとなる。デザートは選択が可能で、シャーベットやアイスクリームなどがある。

大女将の旅館経営に関する考え方は「好きこそ物の上手なれ」で、素人の主婦から参入しただけあって、この言葉は重い。丈夫・のん気・苦にしない・楽しむ・ありきたりのことをするという姿勢も半世紀の間、守り続けている。

今後は2つの客室に源泉かけ流しの露天風呂を付帯する計画である。しかし、時節柄、一般の顧客は料理旅館としての敷居の高さを敬遠する傾向にある。したがって、料理旅館としての看板を保持しながら、家族客を対

象とした庶民的な温泉宿としての方向性を模索している。

## 3. C旅館：料理旅館を克服し、今後の展開を模索する別荘を活用した温泉旅館

### (1) 昭和初期の別荘を利用

C旅館の開業は1952(昭和27)年、現在の主人は3代目となる。JR別府駅前を中心市街地に立地する温泉旅館である。1930年建築の個人別荘を旅館にしたため、和風旅館としての雰囲気にも恵まれ、屈強な別荘づくりを最大限生かした建物・施設・設備に特色がある。建物は当時としてはモダンな洋風と和風をミックスしており、ロビー回りは洋館風だが、客室は和風となる。

旅館の敷地は約2,045m<sup>2</sup>、建物は木造2階建、延床面積は約660m<sup>2</sup>を数える。客室は8室(収容人員は20人)、すべてが南向きで、日本庭園に面している。したがって、客室からは昭和初期に植えた桜や山桃などの観察、夏はセミやカエルの鳴き声を聞くことが出来る。

付帯施設はロビー(洋間)・大広間(26畳間)・温泉施設のみとなる。温泉施設は内湯2カ所、露天風呂1カ所で、露天風呂は1998年に整備した。露天風呂は池の跡で、顧客の要望で作ったものである。2孔の源泉を所有する源泉旅館で、当然源泉かけ流しである。露天風呂はアルカリ成分が多く、スベスベ感があって、温泉マニアの評判は良い。3カ所とも貸切入湯が可能で、最近、立ち寄り湯としての利用が増えてきた。料金は500円となる。

C旅館は、開業以来、会席料理を主体とした料理旅館として地元の評判は高く、常連客が支えてきた。しかし、この数年間、別府駅前にはビジネスホテル・外食施設の増加などもあって、料理旅館として伸び悩みが見られるようになった。年商はバブル経済期のピーク時に比べて半減しており、現在、今後の方向性を模索している段階である。

年商の目標額は5,000万円に設定する。年商からみたオンシーズンは11・12・1・2月で秋から冬のシーズンが忙しい。これに対してオフシーズンは4・7・9月などで、季節の変わり目が暇になる。年商は宿泊部門80%・日帰り部門20%を示し、宿泊部門の割合が増えている。その分、地元の宴会需要が減ったことになる。

宿泊客の市場は大分県外80%・大分県内20%で、福岡・広島・東京方面などが目立つ。バブル経済期は大分県外40%・大分県内60%を占めて、地元の支持を集めたが、現在では県外客の占める割合が高まっている。宿

泊客の構成は同伴**40%**・グループ**30%**・家族**20%**・団体**5%**・1人**5%**を占める。バブル経済期は団体**40%**・同伴**20%**・家族**20%**・グループ**10%**・1人**10%**であり、同伴・グループ客が増加傾向にある。宿泊目的は観光・ノンビリ派が主流を占めており、宴会目的は減少傾向にある。ちなみに**B&B**がこの数年間増加傾向にあり、宿泊形態の**50%**を占めるに至っている。ネットエージェントを利用する顧客は**50%**に達し、客層は着実に変化している。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は**1万650円**から**1万7,000円**に設定し、標準料金は**1万2,000円**となる。平均消費単価は**1万3,000円**、日帰り客の消費単価は**5,000円**程度が多い。素泊りは**5,400円**から**7,500円**まで、**B&B**の場合は**6,450円**から**8,550円**までの価格で提供する。料金の差は客室の違いである。**B&B**については、以前からビジネス客が宿泊しており、現在では観光・ノンビリ派による**B&B**利用が目立ってきた。

#### (2) 和伊創作会席

スタッフは家族**3人**・パート**3人**である。料理は主人が担当し、オーナーシェフとなる。主人は前職がイタリアンのシェフであり、日本料理が主体だった**C**旅館において、イタリアン風の味付も料理に加わるようになった。食材は別府湾の海の幸に求め、山の幸は希望があれば提供する。昼は予約制だが、**1,600円**、**2,600円**でパスタランチが楽しめる。パスタ・サラダ・フォカッチャ・コーヒー・デザートがメニューとなる。

現在の課題は老朽化した施設・設備の改善と温泉情緒の復活となる。**C**旅館が立地する仲間通り界隈はかつて**10**数軒の料理旅館が集中したが、現在では**3**軒に留まっている。駐車場やマンションへ方向転換した旅館が多い。こうした中で、**2005年12月**、仲間通り山の手散策を初めて実施した。街や通り全体のレベルアップ・魅力アップを目指したもので、今後の展開が期待されよう。

旅館としての課題は料理旅館の克服である。地元の宴会需要の減少で、日帰りや宿泊宴会の規模が縮小し、その代わり**B&B**の利用やのんびり派の宿泊が増えており、年商アップの対応策が求められている。幸いにも、福岡や東京からの宿泊客は別荘建築・温泉の泉質・貸切風呂に対する需要が多く、こうしたニーズに対応すべく客室を改装する計画である。改装の視点は昔の別荘の造作を復活させることである。

例えば、現在の大広間だが、ここは宴会客の増加で個

室を改造した部屋である。これを以前の状態に修復して、食事処に変更する計画である。料理についても、地元の海の幸を食材として活用した創作料理に拘り、手づくり・本物志向をテーマに改善策を検討している。

#### 4. **D** 旅館：故郷に錦を飾り、高級和風旅館を再生し、年商アップを成し遂げた温泉旅館

##### (1) 名門旅館の再生

**D** 旅館の開業は**2001**(平成**13**)年、買収による開業で、現在の主人は初代となる。主人の経歴は実にユニークである。故郷である別府の高校では野球部に所属し、卒業後は地元の金融機関に入社し、社会人野球で汗を流した経験を持つ。その後、上京して、ものづくり関係の会社に勤務した。しかし、独立・起業の意識が次第に芽生え、**1979年4月**、無添加化粧品を起し、事業は順調に推移し、成功を納めたのである。当時の時代的背景として女性の勢いを感じたので、いずれは健康・美容・安全・安心などがキーワードになると思ったからだ。

その後、会社が安定したこともあって、**2000**年に故郷で別荘を作ろうと思って何回となく帰郷し、そのつど温泉旅館に泊まることになった。しかし、おもてなしの原点を忘れた旅館が多く、質の高いサービスに欠けていると感じて、その結果、高品位な顧客志向の旅館を自分で作り、自ら手本を示そうと思うことになった。

旅館の買収に際して、別府の歴史を感じる旅館を捜し求め、**1926**(昭和元)年創業と言う名門の温泉旅館に出会い、買収・開業・再生となった。旅館の敷地は**1万9,800m<sup>2</sup>**、旅館は**11**棟、延床面積は**1,100m<sup>2</sup>**となる。客室はいずれも離れ形式で**11**室(収容人員**45**人)、内訳は和室**5**室、和洋室**6**室で、具体的には、露天風呂付和室**2**室、桧風呂付和室**2**室、桧風呂付広い和室**1**室、桧風呂付和洋室**5**室、桧風呂+露天風呂付バリアフリーの和洋室**1**室となる。全室天然温泉を配湯している。

主な付帯施設は滝見茶屋・喫茶・売店・宴会場(**42**畳間)・散策路・温泉施設となる。源泉は**2**ヵ所で湧出し、温泉施設が充実する。具体的には金の湯露天風呂**2**・家族露天風呂**2**(千の湯・万の湯)、その他は手の湯・足の湯である。金の湯は商品登録をし、商品価値を主張する。元々この付近は金鉱山の跡地で、温泉脈は金鉱山の下にあるので、正真正銘の金の湯といえよう。時には温泉に砂金が含まれている。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)

は3万5,000円から4万5,000円に設定する。1人当たりの宿泊単価は4万円、同消費単価は4.3万円である。2005年には地ビール熊八麦酒を販売した。熊八とは、別府の名門ホテルである亀の井ホテルを創業した別府観光の父と称される人物である。

買取当時の年商は9,000万円で、その後の営業努力で1億5,000万円に達している。年商の内訳は宿泊部門90%・日帰り部門10%で、日帰り部門は昼食と夕食に対応している。具体的には1万円と1.5万円のコースがある。当初、エージェントの送客は80%を占めたが、その後、経営方針を転換し、現在では直の申し込みが80%を占め、全体の70%が常連客となった。年商からみたオンシーズンは11・10・8・5月、オフシーズンは2・3月となる。

客層は同伴60%・家族30%・グループ10%で、少人数の小間客が多い。宿泊目的はノンビリ派が大半で、近年、連泊が増えている。市場は大分県外90%・大分県内10%、県外では東京・大阪・福岡が3大市場となる。以前は福岡方面が多かったが、現在、市場は全国へ拡大しつつある。VIPとしては韓国や台湾の大物政治家の宿泊もある。

## (2) 地産地消の懐石料理

スタッフは社長・女将・正社員18人で、パート・アルバイトはいない。正社員による本格的な接客に拘った結果でもある。内訳は客室係8人・フロント4人・調理師3人などからなる。

料理は部屋出しで、創作豊後懐石料理である。献立のテーマは四季だが、メニューは月変わりとなる。豊後牛・シイタケ・関アジ・関サバは通年の食材だが、秋から春にかけては臼杵フグ、春から夏にかけては城下カレイがメインディッシュとなる。

地産地消・手作りに拘り、天然素材を使用しての本物の料理を提供する。料理のだしは天然の素材からとった本格的なだしとなる。常連客が多いこともあって、常にその嗜好性を把握し、アレルギーとか好き嫌いによる料理の注文や変更も予約時に受けている。朝食にも神経を注いでいる。ボリューム感を演出し、干物は自家製で、別府湾産のアジやアメタなど旬のものを提供する。

観光とはサービスの満足の上で、対価を頂くとの考えのもとで旅館経営を実践する。現在の価格競争に対して批判的で、顧客満足の向上、本物のサービスにはならないと警告を鳴らしている。別府一の高級和風旅館を目指すだけあって、スタッフにも品格を求め、格調の高いやすらぎの旅館作りを心掛けている。

社長は夢追い人に相応しく、2004年に別府旧市街地の割烹旅館を買収し、D旅館の別荘として再建した。割烹旅館の火を消してはならないという精神である。さらには2005年、地ビール会社の経営再建に乗り出し、熊八麦酒を産み出したのである。

社長の夢は別府温泉の完全復活にある。戦前の別府は大物の政財界人がお忍びでやってきて社交場として機能したように、今後は別府全体がおもてなしの精神にあふれ、上品を感ずる街になることを切に望んでいる。

## III. 今後の和風旅館経営の方向 (結論にかえて)

### 1. 別府温泉における和風旅館経営の動向

別府温泉における和風旅館の経営者に対する聞き取り調査を実施することで、その経営動向の把握に努めたが、以下のことが明確となった。

#### ①源泉かけ流しの温泉旅館

世界最大級の温泉地に相応しく、各旅館共に温泉施設が充実している。露天風呂・家族風呂など、それぞれの旅館が源泉のかけ流しを有効に活用しており、源泉旅館としての個性や価値を主張している。

#### ②料理旅館として確立

いずれの旅館もそのセールスポイントは料理である。そのキーワードは会席料理・海の幸・地産地消・手作り・自家製などとなる。

#### ③立地は閑静な住宅街

立地は旅館街というのではなく閑静な住宅街となる。元々は別荘地で、別荘や別荘の跡地を旅館に転用したケースである。したがって1軒宿であって、界限には同業他社が存在しない。

#### ④意欲的な経営

いずれの旅館も経営は意欲的である。料理・温泉・おもてなしなどに対して、人一倍の神経を注いでいるが、業務拡大による関連業種への進出、年商アップを目指してランチや宿泊プランの導入など、意欲的な経営を実践している。

#### ⑤多い県外客

宿泊客は県外客が多い。特に福岡方面が目立つが、近年の傾向として、東京や大阪など大都市圏からの入り込みも増えている。

#### ⑥地域や産業に貢献

まちづくりや産業の再生など、旅館経営以外に貢献する主人や女将が多い。自分だけよければ良いというビジ

ネス環境を克服し、自分の旅館経営だけという「個」から抜け出すことで、別府温泉全体を意識した経営に特色がある。

## 2. 別府温泉における和風旅館の今後のあり方・方向性

ここでは、別府温泉における和風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宿泊施設の機能分化

別府温泉には、宿泊機能の形態として、観光旅館・都市ホテル・和風旅館・貸間旅館が成立する。貸間旅館は鉄輪温泉に多く見られる形態だが、別府温泉にも数多く立地していた。しかし、現在ではその数は少ない。高度経済成長期の別府だと、団体客が全盛で、それに対応して、観光旅館が大規模化して、その究極が巨大な杉乃井ホテルの誕生となった。

とはいえ、近年、別府の観光旅館は団体客の激減で、経営上苦戦が続いている。和風旅館においても個性のない和風旅館は方向転換を余儀なくされ、やはりは転・廃業が目立ってきた。

別府の特色は、他の温泉地と比較することで明らかになる。すなわち宿泊形態の多様性であって、観光旅館・都市ホテル・和風旅館・貸間旅館の存在意義は今後も大きい。中でも日本文化を満喫出来る和風旅館の優位性はホテルとは相対するものであり、和風旅館の評価をいま一度高めたいものである。

### ②料理旅館の克服

和風旅館の中でも、料理を看板とする和風旅館は、近年まで健闘し、料理旅館としての機能を維持してきた。しかし、顧客の価格志向、旅館料理に対する飽きとマンネリ、常連客の高齢化などもあって、客足が次第に減少し、年商の停滞・減少傾向を示す旅館も出てきた。

今回取り上げた4軒の旅館は、これまで料理を看板にしてきた料理旅館である。しかし、一部の旅館を除いて、1泊2食という宿泊形態に拘らない顧客が増えつつある。つまり価格志向の浸透、至れり尽くせりの旅館料理、高額な宿泊料金を避ける傾向にあり、その結果が年商の停滞となってきた。

それを克服するために、B&Bやランチの導入などで、年商アップを目指す旅館が登場してきた。とはいえ、これまで料理旅館を看板にしてきた和風旅館においては、料理はあくまでも代表的な旅館商品であり、基幹商品としては料理が根底にあることは忘れてはいけない。

### ③温泉旅館としての拘り

別府は世界最大級の温泉地であり、各旅館は温泉に対する拘りをもっと持って欲しい。例えば浴用タオルだが、相変わらず80cmと短い。体格が大きくなった日本人にとって、80cmのタオルで背中を流す場合は窮屈である。せめて110cmの長さは欲しい。浴用グッズも同様で、ありきたりのグッズではなく、別府らしい浴用グッズに拘って欲しい。

### ④専門店としての和風旅館

規模の大きな和風旅館は、おのずと限界が生じよう。高級和風旅館の場合、宿泊料金が高額なこともあって、価格志向が進行すると、一生に一度の宿になる可能性が大きい。そうすると、顧客の市場開拓という営業活動にも限界が生じ、客室規模は最大でも15室程度に落ち着くかもしれない。由布院や黒川の繁盛旅館をみれば、一目瞭然だと思う。客室が少なければ、スタッフの削減にもつながり、人件費の負担も少ない。

和風旅館は「和」に対する拘りが大切である。料理はもちろん、施設・設備・サービス・雰囲気など、日本文化に対する専門店としての拘りである。洋風化する現代日本において、和風旅館の存在意義は大きいと思われる。

### 注及び参考文献

- 1) 大分県商工労働部観光課・別府市観光経済部観光課(1969)『別府の観光客に関する実態調査結果 昭和44年1月』大分県観光課・別府市観光課、61頁、による。
- 2) 別府のお宿(別府市旅館ホテル組合連合会のHP)による。
- 3) 別府市観光統計(別府市のHP)によると、2006年12月現在、261軒の有料宿泊施設がある。内訳は、旅館・ホテル199軒、民宿7軒、公共宿泊施設5軒、その他50軒を示す。
- 4) 浦 達雄(2005)「別府温泉郷における宿泊客の動向」日本観光学会誌・第46号、95~103頁、による。ここでは、観光旅館・都市ホテル・和風旅館・貸間旅館の4タイプに分類し、サンプル旅館を抽出して宿泊客のアンケート調査を行った。
- 5) 具体的には、以下の文献がある。  
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**）「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**、**1-12** 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。

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。

6) 浦 達雄（**2006**）：「別府市鉄輪温泉における和風旅館の経営動向」総合観光研究 **5**、**87-94** 頁。