

# 城崎温泉における小規模旅館の経営動向

浦 達 雄

## I. はじめに

### 1. 研究の背景

バブル経済の崩壊後、温泉観光地において二極化が進み、旧来型の大規模な温泉観光地の不振、これに対する癒し系・秘湯系の温泉地の好調振りが伝えられている<sup>1)</sup>。温泉旅館においても二極化が進み、繁盛旅館と不振旅館の区別が明確になってきた。

兵庫県豊岡市城崎温泉は、従来から大規模旅館が少なく、景気にあまり左右されない安定的な温泉地として知られている。旅館の経営規模からみても、小規模旅館が多く、無理をしない経営に特色が見出される。まちづくりにおいては、町並み保存を主体とした温泉地づくり、料理においては、カニをメインにした戦略を進め、さらには色柄浴衣を取り入れることで、外湯めぐりと共にまち歩きを推進している<sup>2)</sup>。

高度経済成長期に繁盛した大規模旅館は、バブル経済崩壊後、団体客の激減という経営環境の変革に直面し、苦戦が続いている。これに対して、従来から小間客に対応していた小規模旅館においては魅力を高めることで、集客に成功している事例が散見される。

筆者は、これまで旅館経営者の経営姿勢が反映する小規模旅館に視点をあてて、調査・研究をすすめてきた。本稿では、城崎温泉の小規模旅館を取り上げたが、城崎温泉は、全国的にも小規模旅館の多い温泉地として知られ、安定的な経営を実践する小規模旅館が多いからである。したがって、城崎温泉における小規模旅館の研究は意義深いと思う。

### 2. 研究の目的と方法

本研究の目的は、城崎温泉における小規模旅館の経営

動向を把握し、その特色を明らかにすることで、温泉旅館の未来について私論を述べることである。研究の方法は、旅館経営者に対する詳細な聞き取り調査を実施し、その概要を把握するものである。しかし、あくまでも観光地理学の立場での調査であり、詳細な経営数値の把握は行わない。

従来研究成果としては、観光地理学に限れば、浦達雄が行った一連のものがある<sup>3)</sup>。

### 3. 城崎温泉の動向

城崎温泉は1400年の歴史を持つ古湯で、昔から但馬の湯として知られていた。その後、長く湯治場として機能してきたが、高度経済成長期において観光の大衆化・大量化が始まり、これに対応すべく旅館の近代化・高層化による増改築が進むことになった。それまでは、大谿川沿いの町並みが温泉情緒を醸し出し、城崎温泉らしさを主張していたが、大量観光の到来で、そのらしさが消滅の危機を迎えたのである。こうした景観を守るために各種の施策が行われた。まちづくり関係では、1967年には逸早く「城崎温泉総合都市基本計画」を制定し、修景保存地区を定め、さらには、1974年には伝統美観・情緒の保全を目的として「城崎町環境保全基本条例」を制定した。木造旅館群そして柳並木など和風を基調とした景観を維持することが目的である。

その後は、1981年、兵庫県のモデルコミュニティ地区の指定、1982年には住民団体「城崎温泉の町並みを守る会（1990年に「城崎温泉町並みの会」に改称）」が組織され、環境問題に呼応するかのよう景観の保全がまちづくりの共通認識となってきた。

集中配湯管理方式による第1次内湯配湯は1956年の40軒から始まり、第2次内湯配湯は1965年27軒、その後32軒の配湯が行われ、合計99軒に達した。現在

の集中配湯管理施設は1972年10月に完成し、5本の源泉を利用することで、1,350リットル/mを湧出している。配湯は循環式による熱管理水道方式を採用する<sup>4)</sup>。つまり、城崎温泉は源泉の共有化を逸早く行ない、温泉は集中管理によって各旅館へ配湯するシステムを構築したのである。温泉マニアにとってはやや物足りないが、まちづくり、さらには温泉権の民主化、資源保護の観点では、先端を行く温泉地である。

2008年現在、城崎温泉の旅館は76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、現在は減少・停滞傾向にある。城崎のキーワードは文学と歴史・デザイン浴衣・カニ王国・外湯などと

なる。7つの外湯は旅館に宿泊すれば無料入湯が可能で、全国的にみても外湯めぐりは早い時期に行われた。さらに大半の旅館では女性客に対し色柄浴衣の着用サービスを行っており、女性がカラフルな浴衣でまちを歩く様子は、城崎の風物詩として完全に定着した。

「ゆかたとカニ王国のパスポート」（価格は200円。1年間有効）は、1999（平成11）年4月、まち歩きを楽しむツールとして登場した。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が各種用意され、まち歩きに対応している。すなわに、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

表1 城崎温泉における小規模旅館の経営動向

旅館	A 旅館	B 旅館	C 旅館	D 旅館
開業年 最近の設備投資	1958年 94年、01年	1926年 88年、02年	1864年 88年	1969年 95年、01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	旅館従業員	麦藁細工の製造卸業	トンネル土木設計	農業
出身地	城崎町	城崎町	城崎町	城崎町
現在の兼業種	なし	なし	和食レストラン (ロンドン) など	なし
建物	木造3階、鉄筋4階	木造3階	木造3階	鉄骨3階
旅館の敷地 延床面積	600 m <sup>2</sup> 1,458 m <sup>2</sup>	330 m <sup>2</sup> 695 m <sup>2</sup>	734 m <sup>2</sup> 1,170 m <sup>2</sup>	600 m <sup>2</sup> 1,100 m <sup>2</sup>
客室数 収容定員	23室 100人	12室 30人	12室 60人	12室 60人
宿泊料金	1万2,600円～ 1万8,900円	1万6,800円～ 3万5,000円	1万3,500円～ 2万1,000円	1万5,000円～ 2万5,000円
年商	2億円	1.8億円	1.45億円	1.2億円
旅行業者の送客	60%	20%	40%	40%
年商の内訳	宿泊 90% 日帰り 10%	宿泊 100% 日帰り 0%	宿泊 90% 日帰り 10%	宿泊 100% 日帰り 0%
オンの月	11・1・12・2・3・8	1・12・2・11・3	11・12・1・2・3・8	1・2・12・11・8
オフの月	6・7・5・4・9	6・4・7・9	4・5・6・9	6・7・4・9・5
市場	兵庫県内 30% 兵庫県外 70%	兵庫県内 30% 兵庫県外 70%	兵庫県内 50% 兵庫県外 50%	兵庫県内 30% 兵庫県外 70%
客層	同伴 35%・家族 30%・グループ 20%・団体 15%	同伴 80%、家族 15%、グループ 5%	同伴 50%、家族 30%、グループ 15%、団体 5%	同伴 80%、グループ 20%
スタッフ	家族 3人・正社員 5人・パート 20人・アルバイト 1人	家族 3人、正社員 5人・パート 7人・アルバイト 3人	家族 4人・正社員 6人・パート 4人・アルバイト 10人	家族 2人・パート 4人・パート 6人・アルバイト 3人
特色	94年から旅館づくりのテーマは純和風とし、木を生かす戦略を立てている。1年中、カニ料理を提供する。鍋に入れる野菜類は自家菜園のものを主に使用。	02年から旅館づくりのテーマは癒し、そして和風モダンとし、自然の素材を使用してシックハウス（新材）からの脱却を目指した。料理は和洋折衷の創作料理で、カニのシーズン以外では但馬牛会席となる。	創業以来の考えは、旅館の格を自覚し、低廉な料金設定で、無理せず、細く、長くを経営方針にしている。カニのシーズンはカニ料理、それ以外は但馬牛がメインとなる。	01年の改装から女性をターゲットにして屋号を改称。隠れ家売りとする。横着料理を克服して、冬はカニ料理、夏は黒毛和牛料理を提供する。主人は城崎名物の色柄浴衣の考案者の1人。

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2008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2006年～2008年に実施した。

グコース、名所めぐりと麦わら細工体験コースなどである。所要時間は2時間30分から4時間で、温泉そして+αの魅力を出している<sup>5)</sup>。

表1は、今回、聞き取り調査を実施した4軒の小規模旅館の経営動向について、その概要を示したものである。

## II. 旅館経営の事例

### 1. A 旅館：顧客ニーズを生かして経営体質を改善。1年中カニ料理を提供する温泉旅館

#### (1) 毎年実施するリニューアル

A 旅館は大谿川左岸、地蔵湯の裏手に位置する。開業は1958年で、初代女将(前職は旅館従業員)が、東雲という屋号の貸席を買収して独立し、その屋号を占いによって平仮名に変更したものである。現在の女将は2代目となる。

旅館の建物は本館と別館からなり、前者は木造3階、後者は鉄筋4階、それぞれ17室、6室を数える。つまり、全体では23室、すべてが和室でトイレ付19室、バス・トイレ付4室、標準客室は10畳間となる。敷地面積は600m<sup>2</sup>、延床面積は1,458m<sup>2</sup>で、収容定員は100人を数える。

設備投資は毎年のように実施し、客室・家族風呂・大浴場の整備を行った。これは顧客のニーズに応えるための投資である。94年から旅館づくりのテーマを純和風とし、具体的には、木を生かす戦略を立てている。玄関先のケヤキの木をはじめ、階段や廊下などに用いている重厚なケヤキの木を旅館商品の一部として意識したのである。これは顧客の指摘で、木の良さを再認識したものである。それまでは窓や戸にアルミサッシを用いていたが、これらを木に改め、日本旅館としての良さを主張することになった。

付帯施設としては、売店・男女別大浴場・家族風呂・大広間2室(全体で70畳)・ロビー・内庭(日本庭園)などがある。大浴場の1つは岩風呂で、長らく宿泊客の人気を獲得していたが、01年には別館で家族風呂を新設した。家族風呂は顧客のニーズで、入浴の際は順番待ちが続いている。入浴時間は清掃の関係で40分に限定している

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は1万2,600円から1万8,900円に設定し、標準料金1万5,750円となる。週末は3,000円アップ、GWとお盆は1万8,900円、正月は2万6,250円が標準とな

る。

宿泊客は兵庫県内30%・兵庫県外70%の構成で、県外では大阪方面をはじめ、関西一円から入り込んでいる。オンシーズンは11・1・12・2・3月で、秋から春までのシーズンが強い。オフはシーズン6・7・5・4・9月で、8月を除いた夏場とその前後がやや弱い。

年商(2008年8月期)は2億円を数えるが、ここ数年間は年によって変化が見られる。2001年の秋からJRの企画商品(日帰り)を導入し、順調な推移を示している。年商の内訳は宿泊90%、日帰り10%となる。ちなみにエージェントの送客実績は60%、ネットエージェントの送客は全体の1/5を占め、HPからの予約が増えてきた。

宿泊客の構成は、同伴35%・家族30%・グループ20%・団体15%を占める。団体は関東方面からのツアー客が主体で、シーズンオフにあたる4・5・6・9月に受け入れている。宿泊目的は観光75%・宴会20%・商用5%などである。

#### (2) カニづくしの宿をめざして

スタッフは家族3人・正社員5人・パート20人・アルバイト1人を数える。正社員の内訳は、調理師2人・同補助1人・フロント1人・客室係1人で、パートの多くは客室を担当する。

メインの料理はカニづくしである。城崎温泉全体がカニ王国を標榜しており、A旅館では1年中カニが食べられるように、経営努力をしている。カニの種類は11月から3月までが松葉ガニ、4月から10月までが紅ズワイガニを提供する。前者は津居山、後者は香住漁港からの仕入れとなる。料理は部屋出しにこだわり、日本旅館の良さを主張する。

鍋に入れるハクサイ・キクナ・カブラなどの野菜類は、自家農園で栽培したものを提供する。客室や廊下の生花も手づくりとなる。2000年頃からは19時始まりの遅宴も受けているが、これも顧客のニーズに合わせたものである。

旅館商品の一つとして色柄浴衣のサービスがある。夏のシーズンに限定した女性のためのサービスだが、色とりどりの色柄浴衣を用意して、温泉街への散策や外湯の入浴をすすめている。ちなみに外湯の入浴料金は600円(さとの湯、御所湯は800円)だが、宿泊客は無料となる。

顧客対策として観光情報誌への掲載によるPR、DMの充実を心掛けている。DMは年2回、季節の挨拶だけでなく、企画商品の紹介を行っている。年賀では5,000

通、暑中見舞いでは3,000通のDMで、顧客の定着を意図している。暑中ハガキの持参者には2,000円引きサービスを実施し、好評を博している。その他のサービスとしては、地酒のプレゼントも行っている。

旅館経営の方針は納得の行くサービスである。言葉を変えれば、顧客満足であり、毎年のように施設設備のリニューアルを実施している。経営上の悩みは顧客の宿泊ニーズが強く、休館が出来ないことである。

## 2. B 旅館：和風モダンに改築し、さりげない優しいおもてなしを行う温泉旅館

### (1) 随所に古木・竹・和紙・土壁を活用

B 旅館は御所の湯の近くに位置する。開業は1926(大正15)年12月で、1925年5月の北但大震災を契機に、麦藁細工の製造卸業から旅館業へ転業した。現在の主人は3代目に当たる。

開業当初の建物は木造2階建てで、昭和30年代に木造3階建てに増築した。高度経済成長期の客層は団体客が中心で、エージェントからの送客が主体であった。その後、テーマを民芸風に求めて、1988年に旅館の外装・客室などを改装した。投資額は5,000万円を数える。さらに2002年8月9日には大規模な改装を実施した。投資額は1億円である。テーマは癒しを意識した和風モダンな旅館づくりに求め、また自然な素材を使用してシックハウス(新材)からの脱却を目指した。

キーワードは旅籠・畳の文化・古民家などである。オープンスペースには古木・和紙・土壁・竹など自然素材をふんだんに使用する。客室にはお香をたき、マイナスイオンを放出する炭を飾って、五感に訴える演出を施している。

旅館の建物は木造3階建て、旅館の敷地は330m<sup>2</sup>、延床面積は695m<sup>2</sup>である。客室は12室(収容定員30人)、すべてが和室でトイレ付となる。付帯施設はロビー・ダイニング&カフェ・家族風呂3ヵ所のみである。

12室の客室は造作がそれぞれ異なっており、標準的な客室は次の間(床暖房が入ったフローリングの部屋)と主室(床の間付の和室)からなり、陶器の洗面台には玉石を敷き、トイレにはお洒落な墨籠を置いている。

人気の家族風呂はお座敷風呂である。竹葉の湯は洗い場には畳を敷き、滑らないので、大人はもちろん、小さな子供連れには特に好評である。この他にさららの湯(信楽焼の露天風呂)・花玄の湯(ジャグジー付釜風呂)がある。

以前は男風呂・女風呂・家族風呂に区分していたが、1988年以降はいずれも家族風呂として宿泊客に対して無料開放しており、空いておれば、予約をしなくても家族単位で入湯ができる。

年商(2008年5月期)は1.8億円を示す。この数年間は増加傾向にある。年商の内訳は宿泊100%、日帰り0%となる。年商からみたオンシーズンは1・12・2・11・3月で、カニのシーズンと一致する。この5ヵ月で年商の70%を稼ぐ計算である。これに対してオフシーズンは6・4・7・9月となる。市場は兵庫県内26.8%・兵庫県外73.2%で、県外では大阪府(34%)が目立つ。

エージェントからの送客は20.3%、案内所からの送客は1.2%で、HPを通した直の申込みは46.6%に達する。ネットエージェントからの送客は16.7%を占める。

客層は同伴80%・家族15%・グループ5%で、20-30歳代の若者が多く、熟年層は10%程度に留まっている。宿泊目的は料理と温泉を求めたノンビリ派が増えている。リピータは元々多かったが、2002年の改装以降は益々増えるようになった。

改築以前の年商は8,000万円から9,000万円に留まっていたが、1988年の改築以降は1億円を突破し、今日に至っている。

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1万6,800円、最高3万5,000円、標準は1万8,900円となる。1人当たりの平均宿泊単価は2万1,000円、同消費単価は2万4,000円である。

### (2) さりげない気配り

スタッフは家族3人・正社員5人・パート7人・アルバイト3人である。正社員の内訳はフロント2人・調理師2人・客室係1人で、パート社員は客室と洗い場が多い。接客はさりげなさを大切にしている。顧客が旅行に何を求めているのかを考え、宿ではどうして欲しいのか、コミュニケーションを求めているのか、静かに過ごしたいのか、それを見抜く必要がある。無愛想や立ち入り過ぎもいけないし、要はバランス感覚が大事であるという考えにこだわっている。

スタッフに対してはコンシェルジュとしての自覚を求めている。料理メニューの説明はもちろん、観光案内に至るまで、その内容は幅広い。過剰な対応ではなく、顧客のペースに合わせる事が大切だと説いている。

料理は和洋折衷の創作料理となる。献立についてはHP上で詳しく公開しているが、これは顧客のニーズに合わせたものである。松葉ガニの料理は、11月から3

月までの解禁シーズンに限定しており、それ以外のシーズンは、但馬牛会席を主に提供する。但馬牛会席は2006年6月に始めたメニューである。旅とは不安と期待が交差するという考えのもと、料理を少し隠すことで、次の料理に期待が持てるような配慮で、料理を提供している。

HPは1999年8月9日に開設した。年間7.7万回のアクセスがあり、時代は確実に変化している。掲示板も当初から開設しており、女将がその対応を毎日のように行っている。

温泉に対しても正しい情報の発信を心がけ、浴衣・カニ・外湯・文学などをテーマとした温泉地づくりに取り組んでいる。

### 3. C 旅館：ロンドンで和風レストランを経営する一方、各種プランが充実する温泉旅館

#### (1) 小さな旅館のグローバルな展開

C 旅館は駅前通りに位置する。江戸末期の1864(元治元)年、柳の湯の近くで創業したが、1925(大正14)年5月の北但大地震で旅館は崩壊し、現在のJR城崎温泉駅が1909(明治42)年に開業したこともあって、現在地には1925(大正14)年に進出したのである。現在の主人は移転後では3代目に当たる。初代は山陰線工事の際にトンネル土木設計士として活躍した。

主人の半生は実にユニークである。学生時代はホテルオークラでアルバイトをした経験から上司の勧めもあって、米国のコーネル大学への入学を目指したが、結果的には、ミシガン州のノースウッド大学のホテル&レストランコースに入学し、卒業となった。在学中の長期休暇を利用して、米国の各地においてレストランやホテルでアルバイトを重ね、実地を体験したのである。

当時の米国はロッキー青木のレストランが繁栄していたこともあって、日本食ブームを実感した。帰国後は旅館経営の多角化が叫ばれた時代で、その結果、1978年4月、ロンドンにおける日本食レストラン KIKU の開店となった。

兄と共に立ち上げた訳だが、兄がロンドンで旅行会社の仕事をしてきたことも関係している。その後、ロンドンでの事業は拡大し、1984年には2店舗目の富士レストラン、1987年にはフィシャリー(魚市場)、続いて三國屋不動産、ユアーズミクニヤ(業務用スーパー)、ミクニヤトレーディング(貿易会社)などを設立したのである。その際、統括会社は節税対策として香港に設置し、事業展開の様子については1989年にABCテレビ

の「住めば地球」(30分番組)で放映された。

ところが、湾岸戦争、香港の中国返還などもあって、1997年にレストラン KIKU を現在地へ移転する際に事業規模を縮小した。現在では KIKU とミクニヤトレーディングのみを残している。KIKU は、現在、兄が経営しているが、年に6回ほどロンドンへ出向いている。城崎の小さな旅館のグローバルな展開は注目に値しよう。

旅館の建物は木造3階建、敷地は734m<sup>2</sup>、延床面積は1,170m<sup>2</sup>、客室はすべてが和室で12室(収容定員60人)、内訳は本館7部屋、別館5部屋を示す。主な付帯施設は大宴会場(32畳間)・中宴会場(16畳間)・湯上がり処・和エステ専用ルーム・家族風呂(3ヵ所)・中庭・館内展示物などである。

1988年の改築の際に部屋数は17室から12室に減少した。狭い部屋は2部屋を1部屋にして、時代に合わせて大きめの部屋にした。1975年には3ヵ所の浴室を貸し切り風呂としたが、これは城崎ではさきがけとなった。

#### (2) 新鮮な海と山の幸

年商(2008年6月期)は1億4,500万円で、内訳は宿泊90%・日帰り10%を占める。年商の60%が直で、全体の20%がメールでの申し込みとなる。ネットエージェントの送客は30%を占める。

年間を通した平均宿泊単価は1万6,000円、同消費単価は1万8,000円を数える。市場は兵庫県内50%・兵庫県外50%で、近畿地方が35%を占め、中でも大阪府が一番多い。

オンシーズンは11・12・1・2・3・8月、オフシーズンは4・5・6・9月で、オンシーズンはカニのシーズンと一致する。客層は同伴50%・家族30%・グループ15%・団体5%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1万3,500円から2万1,000円に設定し、標準料金は1万7,140円となる。カニ料理の場合は、冷凍ガニは1万6,800円から、生きガニは3万5,000円からとなる。

料理は新鮮な食材を利用した地産地消の手作り料理を心がけている。但馬牛とカニ(津居山漁港)が二枚看板を示す。料理のメニューは大きく分けると、半年で変わることになる。つまり、4月1日から11月6日まではお奨めプラン(但馬牛とアワビの踊り焼きが好評)、11月7日から3月31日まではカニ料理となる。

C 旅館ではお奨めプランが充実する。その一例はカ

カップルお得プラン1万3,125円(1泊2食。2人で1部屋利用)がある。特典としては、城崎温泉外湯めぐり券付、日本酒1本サービス(又はグラスワイン)、男性・女性色柄浴衣の無料貸し出し、城崎オリジナルうちわプレゼント(限定50組)などがある。

その他では夫婦プラン(婦人には45分間のリラクセス和エステが付く)、エステ付き!べっぴんプラン、但馬牛会席チョイスプランなどがある。平日限定朝食付きプランは9,450円で、B&Bにも対応している。

カニ料理の場合は、カニ会席プラン2万3,100円(12月~2月。以下同じ)、カニすき鍋プラン1万8,900円、エステ付きカニすき鍋プラン2万2,575円、カップルお得カニすき鍋プラン(平日限定)1万7,850円となる。カニは、1人当たり約2杯相当を使った料理となる。日帰り客用として、カニカニ昼食プランがある。カニスキ鍋プランは7,350円、カニ会席昼食プランは1万500円で、時間は11時30分から14時30分まで、食事処もしくは個室の利用となる。

夕食時にはこだわりの竹箸を用いている。大分県日田産の孟宗竹を伐採後、油抜きをして、天日・夜露・雨に晒し、自然乾燥した晒竹を使用する。塗料・薬品は一切使わず、竹材の繊維性質を最大限に引き出した。販売も行っており、1膳は840円、米は無農薬米で、契約農家から水稲うるち米(コシヒカリ)を仕入れている。

スタッフは家族4人・正社員6人・パート4人・アルバイト10人などで、正社員の内訳は、調理師2人・客室係2人・事務2人などとなる。

色柄浴衣は男女別に用意する。女性のデザイン浴衣は約200枚のストックがあり、常時約50枚を準備している。男性の色浴衣は約100枚を数える。近年、インバウンドの関係で、欧米の宿泊客が増えており、浴衣は大相撲の相撲取りサイズを取り寄せ、大柄な宿泊客に対応し、好評を博している。欧米人対策としては、館内に英語のインフォメーションを置き、まず言葉からきめ細かなサービスを心がけている。その結果、城崎温泉では欧米人宿泊客が一番多い旅館として知られるようになった。

エステは2005年8月に導入した訳だが、旅館としての付加価値、魅力づくりを意識したからである。エステは主人の宿泊体験から導入したもので、エステは一度経験すると、クセになるので、リピータが増えている。経費節減にも取り組んでいる。22時30分以降は消灯時間とし、トイレや廊下では電灯にセンサーを取り付け、効果をあげている。

ユニークな点として、ロンドンから直送の本場の紅茶がある。例えば、フォートナム&メイソンの紅茶は、船便だと約2ヵ月かかるが、航空便で輸入しており、本場の味がそのままの状態を楽しめる。ロイヤルブレンドとアールグレーを各3,200円で販売する。

創業以来、変わらないものは「おもてなしの心」となる。良いおもてなしとは、接客するスタッフはもちろん、旅館の持つ質と感性、そして城崎温泉の雰囲気、顧客の触れるもの全てから生まれてくるものだと考えており、親しまれる旅館を絶えず目指している。

創業以来の考えは、旅館の格を自覚し、低廉な料金で、清潔な温泉宿を目指すことである。宿泊料金は地元の大工の日当を目安にし、無理せず、細く、長くを経営方針にしている。経営理念は、旅先の我が家、心の宿となる。経営者の姿勢としては、文字通り、管理の大切さを説く。畳・襖の汚れから従業員の管理も大切な仕事となる。

#### 4. D 旅館：客室の改造、屋号の変更でイメージアップ。横着料理を克服した温泉旅館

##### (1) 温泉浴場の充実

D 旅館は大谿川左岸の山手に位置する。開業は高度経済成長期の1969年である。当初は12室で新規開業し、1974年には別館を作って4室を増室し、収容定員は60人となった。当時は京阪神地方からの男性主体の宴会客が大半で、芸者とカラオケがキーワードであった。現在の主人は3代目となる。

その後、客層は大きく変化し、団体客が減少する一方、家族連れが増え、続いてカップルが主体となってきた。そこで施設の老朽化もあって、思い切って改装を計画したのである。

1995(平成7)年には、5,000万円の設備投資額で、落ち着いた和風をイメージして本館1階のロビーと男女別の浴室の改装を行った。さらに2001(平成13)年には、純和風をイメージして、1億3,000万円の設備投資額で、本館・別館2・3階の客室の改装、貸切風呂2ヵ所を新設した。これによって、客室は16室から12室となった。

貸切風呂は、従来の大広間を改造して新設したもので、内湯と半露天風呂とからなる。浴槽はそれぞれ桧風呂と自然石を用い、個性を主張している。

建物は鉄骨3階建、旅館の敷地は600m<sup>2</sup>、延床面積は1,100m<sup>2</sup>を占める。主な付帯施設はロビー・男女別浴場・家族風呂2ヵ所のみで、売店は存在しない。出

来るだけ街に出て欲しいからであり、したがって、コーヒーもない。

2001年の改装では半露天風呂付客室を2室設けた。浴槽は陶器製となる。家族風呂同様に、いずれも顧客の要望に応えたもので、温泉浴槽の多さがD旅館の特色となっている。

改装と同時に屋号の変更も行った。これまでは、苗字通りの屋号だったが、女性をターゲットにしたネーミングを考案する中で、結論として、「月」を用いることになったのである。その際、平凡な〇〇荘とか〇〇館ではなく、何となく「月」となったという。

月も満月ではなく、三日月をイメージしたのである。顧客の来館時は三日月の状態だが、帰館時には満月の状態で、満足感を高めて欲しいという気持ちを込めている。

屋号の冠であるの「喧噪の隠れ家」の意味は、旧屋号時代に旅館の場所が分からないという苦情が多かったので、これを逆手にとって、反面教師の意味で、場所が分からないことは隠れ家だと考えた結果のネーミングとなった。

1人当たりの宿泊料金(1泊2食。2人で1部屋利用)は最低1.5万円、最高2.5万円、標準は1.8万円となる。週末は0.3万円、特日は0.5万円アップとなる。1人当たりの平均宿泊単価は1.9万円、同平均消費単価は2.1万円を数える。改装前の標準料金は1.2万円であり、改装後は、0.6万円アップとなった。

年商(2008年6月期)は1億2,000万円を数え、順調な伸びを示している。改装前は7,000万円程度で、改装の効果は大きい。日帰り客は受けず、宿泊客のみを対象としている。エージェントの送客実績は40%で、ネットエージェントには対応していない。ただし、自社のネット申込みは20%に達しており、徐々に増加している。年商からみたオンシーズンは、1・2・12・11・8月で、晩秋から冬場にかけてのカニのシーズンが強い。これに対して、オフシーズンは6・7・4・9・5月で、梅雨や季節の変わり目がやや弱い。

宿泊客の市場は兵庫県内30%、兵庫県外70%を示す。従来は京阪神市場が多かったが、近年の傾向として道路事情の好転で中京・四国方面からの入り込みが目立って来た。客層は同伴80%・グループ20%で、女性客が増加傾向にある。宿泊目的は冬がカニ、夏が温泉というように、目的意識が明確化している。冬のカニは50%が常連客となる。

## (2) 横着料理の克服

スタッフは家族2人・正社員4人・パート6人・アルバイト3人を数える。正社員の内訳は調理師2人・客室係2人である。料理は部屋だし、主な料理は冬がカニ料理、夏は黒毛和牛料理となる。黒毛和牛はシャブシャブとかステーキで、夏場とはいえ、ゆでガニは必ず提供している。カニはシーズンを越えての城崎名物として定着しており、欠かすことは出来ない。

夏の料理は月替わりの会席料理を提供し、お袋の味、冷凍食品などの横着料理を克服した。器は有田焼で、盛り付けが映える皿を用いる。原則和食だが、1品はパイ包みなどイタリアンとかフレンチを提供する。料理に幅を持たすためである。朝食にも工夫を凝らしている。温泉湯豆腐、地元産の干物(カレイ・アジ・ハタハタなど)、イカの刺身などが食卓を賑わす。

ところで、城崎といえば色柄浴衣だが、この色柄浴衣は主人が考案者の1人である。旅館経営者仲間3人で、酒を飲んでいる際にひらめいたアイデアである。他の温泉地との差別化が第一義で、あっと言う間に全国の温泉地へ広がることになった。接客の極意としては、付かず離れず・料理の説明・全員での送迎がある。

## Ⅲ. 今後の旅館経営の方向(結論にかえて)

### 1. 城崎温泉の経営動向

城崎温泉を代表する小規模旅館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 個宿としての旅館経営

各旅館の共通点は、家族経営にその特色が見出せよう。すなわち経営者の経営センスや経営ノウハウが旅館経営の基本方針となっており、個宿としての輝きや個性を発揮している。

#### ② HPの充実

時代的な流れとはいえ、各旅館共にHPが充実している。HPの充実はネット予約につながり、さらにはネットエージェンを活用することで、同エージェントからの送客が増えている。これに対して既存のエージェントからの送客は停滞又は減少傾向にある。

#### ③ 看板はカニ料理

城崎温泉といえば、カニ料理が看板料理として定着し、好評を博している。全国の温泉地の中で、看板料理が鮮明な温泉地は城崎温泉だけであり、旅館経営では大きなセールスポイントになっている。夏のシーズンは各

旅館共に料理商品に努力を重ね、現在のところ、但馬牛がメインデッシュとなっている。

#### ④各種プランの充実

各旅館共に各種プランが充実している。主にカニ料理が主体だが、季節感・価値感を主張するプランなどがある。企画商品は従来大規模旅館にみられたが、小規模旅館においてもこうした企画商品の設定が旅館経営の生命線であり、各旅館共に営業努力のあとが伺える。

#### ⑤色柄浴衣の提供

各旅館共に絵柄浴衣をサービスとして提供している。色柄浴衣は外湯めぐりと連動し、色柄浴衣を着た女性が温泉街を散歩する姿は日本文化の原点であり、城崎温泉らしい風物詩の一つとなっている。

#### ⑥貸切風呂の充実

城崎温泉は温泉の集中管理によって、早くから温泉権の民主化に取り組んでいる。そのため、各旅館は温泉の質よりも温泉施設そのものに個性を求め、家族風呂や貸切風呂に対応している。

#### ⑦顧客主体の経営

顧客のニーズに合わせて、施設設備の整備、料理の開発を心がけている。価値観主張型の旅館ではなく、顧客のライフスタイルを取り入れた顧客主義の旅館として色々と気遣いを行っている。

#### ⑧心温まるサービス

顧客主義の旅館だけあって、相手の立場に立ったサービスを実践している。取材・パブリシティの対応にも意欲的であり、小さな旅館の大きなサービスに努め、極意に長けた接客サービスを心がけている。

## 2. 小規模旅館の今後のあり方・方向性

いままで述べてきたように、城崎温泉は小規模旅館を主体とした経営スタイルに特色があり、まちづくり・温泉の管理・外湯めぐり・色柄浴衣のサービスなど、全国の温泉地の規範となる温泉地であると称しても過言ではあるまい。そこで、ここでは城崎温泉における研究成果を考慮した上で、全国における小規模旅館のあり方や方向性などについて、私案を述べてみたい。

#### ①朝食の創意工夫

旅館の朝食といえば、海苔・卵・サラダが3点セットとなる。これではビジネスホテルと変わらない。旅館側の言い分はビジネスホテル側が旅館の料理を真似たものだと主張するが、これではいけない。旅館は旅館であって、料理にも旅が必要である。旅館料理の中心は夕食となるが、朝食とて侮れない。旅館としての食

材は地物が一番となるが、食材を加工した郷土料理も大切である。野菜・豆腐・漬物・果物など、探せば地物は沢山あるはずで、料理提供の際、一言、説明を加えれば、名産となるはずである。

#### ②温泉ロングタオルの導入

温泉タオルが長年にわたって何で短いのか、理解が出来ない。80 cm 強の長さではとても現代人の体格に合わない。大相撲使用の浴衣を導入したように、ロングタオルもぜひ導入して欲しい。薄手のタオルで110 cm の長さがあれば、バスタオルの代わりにもなり、利用価値はあると思われる。

#### ③HP の活用

エージェントからの送客が停滞・減少傾向にある現在、自社 HP やネットエージェントを活用すべきである。電話による直の申し込みも大切だが、HP の活用が今後有効と思われる。小規模旅館の場合、人材に限度があって、ネット対応は中々困難かもしれないが、自社 HP 上で、直前の前日割引を実施して、宿泊客の取り込みに成功した例も散見される。

#### ④まち歩きのすすめ

各旅館には余分な施設設備は付帯しない。客室と温泉施設が主体で、土産品や喫茶などの利用は原則旅館外となる。一時期、旅館サイドで顧客の囲い込みが行われたが、城崎温泉では、外湯めぐりもあり、積極的にまち歩きを推進している。これによって賑やかな温泉街が演出できるので、二重の効果をもたらしている。

#### ⑤セールスポイントの確立

旅館の3大商品といえば施設・料理・サービスとなる。小規模旅館の場合は、大規模旅館に対して、施設設備に限界があるが、料理とサービスは対抗が可能である。まず自社のセールスポイントを明確にし、企画商品を確立すべきである。一生に1度の観光タイプの旅館ではなく、年に4度は訪れるリゾートタイプの旅館を目指すべきである。年4度、つまり春・夏・秋・冬のシーズンに対応すべく旅館の企画商品を確立し、まず季節の料理商品をアピールすべきである。

#### ⑥専門店として和風旅館

小規模旅館の生き残る方途は専門店としての和風旅館だと考える。日本人のライフスタイルの変化、つまり洋風化が進行している中、和風旅館の存在は非常に貴重である。畳と襖、掛け軸、浴衣、下駄、草履、和食などは日本文化の最たるもので、我々の日常生活から消え去りつつあるものである。インバウンドの場合、浴衣の着用が好評であり、和食もヘルシーメニューとして人気が出

ている。そこで、インバウンドはビジネスチャンスととらえるべきである。したがって、和風旅館は日本文化の最後の砦という意気込みで、未来を目差したいものである。

#### 注及び参考文献

- 1) 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・第6号、9～18頁。
- 2) 山村順次編著(2006)『観光地域社会の構築—日本と世界—』同文館出版、293頁。
- 3) 主なものとして、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(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。
  - 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)・第3号、1-12頁。
  - 浦達雄(2005)「別府温泉郷における旅館経営の変容」温泉地域研究・第4号、17-28頁。
  - 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・第5号、87-94頁。
  - 浦達雄(2007)「東鳴子温泉における小規模旅館の経営動向」大阪観光大学紀要・第7号、1-8頁。
  - 浦達雄(2008)「別府温泉における小規模旅館の経営動向」大阪観光大学紀要・第8号、1-8頁。
- 4) 豊岡市役所温泉課のHPによる。
- 5) 前掲1)