

## 21世紀における温泉旅館経営のあり方

別府大学短期大学部教授 浦 達雄

### 1. はじめに

温泉旅館をとりまく経営環境は、消費不況の長期化で厳しい状況が続いている。1998年のマスコミ報道では、熱海(静岡県)や片山津(石川県)などのような有力温泉観光地において、温泉旅館の大型倒産が続出したことは記憶に新しい。マスコミ報道によれば、バブル経済崩壊後において、大半の温泉旅館は客足で2～3割減、客単価においても2～3割減を強いられており、まさに青息吐息の状態にあると言われている。しかし、一方では、個性的な旅館経営を実践することで、消費不況を克服した温泉旅館も少なくない。

本報告の目的は、筆者がこの10年間にわたって実施した小規模な温泉旅館<sup>1)</sup>の100人を超える経営者に対するインタビュー調査を元にして、21世紀における温泉旅館経営のあり方を探ることである。経営者に対するインタビュー調査の結果の一部については、すでに報告を行った。すなわち、浅間温泉・湯村温泉、奥能登、和倉温泉、別府温泉郷(浦 1992、1996、1997、1998、2000)などである。こうした報告は、バブル経済期およびポストバブル経済期の調査事例からなるが、21世紀につながる経営実践のヒントも多数含まれている。結論としては、小規模旅館の生き残り策のキーワードは「日本文化」「専門店」の2点に集約された。以下、具体的に私論を展開することにしてしよう。

### 2. 2つのキーワードからみた生き残り策

#### (1) 日本文化としての和風旅館

日本の旅館は、旅籠をルーツとしており、明治期以降において様々な形態が登場した。その代表的なものとしては、駅前旅館、都市旅館<sup>2)</sup>、ビジネス旅館、温泉旅館、観光旅館などがある。しかし、都市型旅館である駅前旅館、都市旅館などは、高度経済成長期における都市ホテルやビジネスホテルの成長と共に転・廃業の途を選び、現在では、ビジネス旅館を除いて消滅の危機に直面している。

安定経済成長期に入ると、温泉旅館の停滞・減少傾向が目立ちはじめ、ポストバブル経済期、特にこの数年間は加速度が増している。こうした現象は、

消費不況も大きな理由の一つだが、日本人のライフスタイルの変化も大きい。つまり生活様式の洋風化であって、和風の畳よりも洋風のベッドを好む傾向にある。例えば、別府温泉郷では、大浴場を備えたホテル(洋室タイプ)に客足が戻りつつあり、洋室人気の一端を示している。

21世紀の温泉旅館においては、こうしたライフスタイルの洋風化を逆手にとることで、日本文化としての和風をテーマとした旅館づくりに本格的に取り組むべきであろう。一般家庭においても洋室の普及で、生活の洋風化が定着しており、和風建築や様式の良さを見失いつつある。従って、温泉旅館は和風という日本文化の最後の砦として踏ん張る必然性がある。障子、襖、畳、床の間、掛軸などを付帯した和室を意図的に整備し、浴衣、下駄などの和風のアメニティにこだわるべきである。風呂は桧づくり、風呂桶は木製となれば、まさに鬼に金棒となろう。温泉旅館を日本文化の原点として位置づける時代が着実に近づきつつあると確信する。

## (2) 専門店としての途を歩む

温泉旅館は、客室の数からみると、小規模旅館(~30室)、中規模旅館(31~80室)、大規模旅館(81室~)に分類される。商業界にあてはめると、大規模旅館はデパート、小規模旅館は専門店のカテゴリーに属することになる。しかし、商業界の業態であるスーパーマーケット、ディスカウントストア、パワーセンターなどは、旅館業界には存在していない。小規模旅館の場合、経営規模からみて、上記の業態にチャレンジすることは無謀なことだが、和風旅館としての特性を生かした専門店として活路を見いだすべきであろう。つまり、顧客をある程度限定することで、ビジネス旅館、貸間旅館、料理旅館、割烹旅館などの途を歩むことである。

ビジネス旅館の場合は、洋風のベッドになじまない客層を取り込むべきである。1室1人、1室2人など、客室の利用人数によって、料金体系を立てる必要がある。ホテルのように客室提供のみにし、食事は外食とする。外食のためのレストラン&コンビニマップを作成し、日頃から地域情報の収集に努める必要がある。

料理旅館の場合は、地の食材にこだわりたいが、地元客と観光客では好み異なるので、その対処は難しい。地元客にとっては、京風懐石が人気の的となりうるが、観光客は旅の館(旅館)に宿泊したのであって、料理に対しても旅を求めるであろう。そうすると、京料理ではものたりない。近年、流行している創作料理なども解決策の一つとなるが、本物の料理の創造は永遠に続く検討課題である。

### 3. 旅館経営の方向性

#### (1) 経営方針の確立

筆者がこれまで実施した100人を超える旅館経営者に対するインタビュー調査で明らかになったことは、経営者が何らかの形で、自館の経営方針を確立していることであった。大まかな方針から微細な方針に至るまで様々であるが、自館の旅館商品をきちんと把握し、顧客ターゲットをある程度絞り込んでいることである。こうした経営方針が明確でないと、顧客に提供するための旅館商品の特徴や魅力が分かりにくくなり、中途半端な旅館づくりに陥りやすい。つまり自館の立地環境、施設設備、人材などを最大限生かすことで、旅館経営の方向性を見いだす必要があるだろう。

温泉旅館に対する消費者の宿泊需要は、各種アンケートを見ても依然として根強いものがある(中小企業研究所 1993)。旅館の規模別では、消費者の小規模旅館志向が明確であり、顧客の小グループ化、ニーズの個性化・多様化、保養・休養志向の増加などが見られる。ポストバブル経済期において、こうした傾向は顕在化しており、21世紀においてもますます強まろう。

#### ①ゆとり&くつろぎ

消費不況下にある現在、消費者の価格志向は一段と浸透しているが、旅館の施設設備、雰囲気などに対しては、不況の中の営業活動に四苦八苦する経営者の意向に反して、「ゆとり」と「くつろぎ」を求める傾向にある。その背景には暖衣飽食化したライフスタイルがあり、旅館の客室に対しては、我が家の自室以上のレベルを求める傾向にある。消費者は、旅館に対して、ホテルのような機能性よりも「ゆとりのあるくつろぎ感」を求めており、温泉旅館はこうしたニーズに応えなければならない。

客室については、従来の部屋を2室から1室に改造し、次の間をつくることで、ゆとりの空間を確保するケースが散見される。風呂については、従来の露天風呂の他に、客室を改造して貸切風呂の増設を行った例があり、絶対的な温泉資源に甘えることなく、風呂のアメニティアップを実践している。パブリックについては、付け足しの空間と言うとらえ方ではなく、自館のアイデンティティを主張する空間として把握し、所蔵する美術品を展示する旅館も登場している。

ゆとりは、空間的な面のみが強調される嫌いがあるが、時間的なゆとりも検討課題となってきた。例えば、温泉旅館における入浴時間の制限は消費者ニーズに反するものである。清掃時間を除いて、営業時間を拡大したい。次は、チェックインとチェックアウトの問題である。16時チェックイン、10時

チェックアウトは、いまとなつては、旅館サイドの都合に過ぎない。清掃やメンテナンスの関係で、こうした時間設定はやむを得ないことだが、不況を乗り越えるためには、解決しなければならない問題の一つとなろう。ある旅館では、平日における企画商品として、24時間ステイプランを導入し、売上増を実現した。まさにアイデアの勝利であろう。

## ②心身の癒し(ヒーリング)

意欲的な経営者は、旅館づくりに対して、テーマやコンセプトを明確にしていることは言うまでもない。ポストバブル経済期におけるテーマは、心身の癒し(ヒーリング)とおもてなしの心(ホスピタリティ)に集約されよう。特に、心身の癒しについては、ちょっとしたブームを迎えている。温泉浴は身体の癒しで、心の癒しとは、一体何であろうか。由布院温泉では、20数年前から映画祭や音楽祭に取り組み、その間、美術館も増加した。観光客は温泉につきりながら、アートを通してまさに心を癒している。美術館めぐりも同様であり、旅館サイドでは、温泉で身体を癒すだけでなく、+αで心を癒す方途を探り出した。ある旅館では、独自で俳句コンテスト、サロンコンサートなどを開催し、心の癒しを実践している。ヨーロッパの温泉リゾートで評判の美容やエステを新しいビジネスとして取り込む旅館も登場している。

## (2) 経営戦略の展開

### ①明確な料金体系

ホテルに対して、温泉旅館の宿泊料金体系は、いまだに消費者の信用を勝ち得ていない。GW、お盆、正月などいわゆる特日の料金体系しかり、週末料金しかりである。特日については、料理を変えるという理由もあるが、消費者にとっては納得のいかない部分である。週末料金については、週末料金が平常料金であって、平日は料金を下げているという理屈もある。複雑化する宿泊料金の背景には、料理の内容、客室の利用人数、客室のレベル(客室の広狭、バス・トイレの有無など)などがあげられる。ある旅館では、特日や週末料金は設定せず、年間を通して宿泊料金を固定し、顧客から絶対の信頼を獲得した。

顧客の料理は差別せず、特別料理を除いて統一すべきである。客室も2人利用を基本とし、人数が増えれば、サービス料金にしたい。ホテルのような料金体系を導入することが、信頼獲得の第一歩となろう。

### ②マーケティング

従来、温泉旅館の広告宣伝活動は、旅館の規模が小さくなるにつれて、無いに等しく、一度宿泊した顧客を大切にすることが長い間の経営方針であっ

た。常連客やクチコミ客を取り込むことに終始して、マーケティングと言う概念は存在しなかったのである。しかし、消費不況による客足の減少、顧客の高齢化などもあって、新規の顧客の獲得が緊急の課題となってきた。とはいえ、広告宣伝活動に対して、多額の費用をかける必要は一切ない。日観連(日本観光旅館連盟)に加盟していれば、時刻表のPR欄に毎月掲載されるので、最低限のPRは行われていることになる。

マスコミ関係では、地元のミニコミ誌とは、タイアップする必要がある。また取材などのパブリシティを利用することも得策である。自館で作成した手づくりのパンフレットを近くの団地やアパートの郵便ポストへ個別に配布することもマーケティングの初歩である。余裕があれば、新聞に折込広告を入れても良い。年賀状などは時候の挨拶に留めず、企画商品の紹介などを行うべきである。とにかく待ちの経営ではなく、攻めの経営をいまこそ実践すべきである。

## 4. 3大商品の魅力アップ作戦

### (1) 施設・設備

#### ①客室

理想を言えば、次の間付の和室が好ましい。しかし、踏み込みのスペースが広ければ問題ない。広縁もゆとりを感じさせるスペースにしたい。広縁の椅子は、1人掛けではなく、2人掛けとしたい。カップルは2人仲良く並んで腰掛けたいものである。床の間、掛け軸、置物など、日本文化を感じさせる備品は必ず設置する必要がある。ティッシュペーパー、テレビ番組欄は必修アイテムとなろう。主室は6畳間ではなく、8畳間以上としたい。6畳間では我が家の自室と代わり映えしないので、夢が湧いてこない。ある旅館では、客室の質的なレベルアップに努めた。漆の客室、露天風呂のある客室、トイレを2つ付帯する客室、会議室のある客室などである。

#### ②風呂

男女別大浴場の他に、露天風呂(半露天でも構わない)を整備する。寒冷地とは言え、顧客のニーズがある以上、対応せざるを得ない。経営者のポリシーからみて、納得のいかない露天風呂は付帯したくないという意見も見られるが、露天風呂の有無が、消費者の旅館選択の基準となっている現在、致し方のないことである。近年では、客室付帯の露天風呂の人気が出てきた。以前は、まれに特別室に付帯する程度だったが、一般客室でも徐々に整備されつ

つある。貸切風呂も支持を集めている。露天の貸切風呂が、現在のところ一番人気となっている。大浴場は、男女別で形態が異なる場合は、時間帯で交互に利用できるようにしたい。脱衣場では電動マッサージ機も付帯したい。身体の癒しは温泉浴の他に、マッサージの効果も大きい。

### ③パブリック

全体的に和風の雰囲気でもとめるべきである。玄関からフロントに至る部分は、特に神経を注ぎたい。顧客は、玄関とフロントの部分でその旅館の雰囲気を察知する傾向にある。付帯施設としての売店や喫茶店などは最小限に留めたい。顧客を館内に引き止めるのではなく、街に出すための方途である。しかし、露天風呂めぐりなどで、外来客が入館するケースもあり、小規模な売店コーナーや喫茶コーナーの付帯は必要かも知れない。トイレは和式ではなく、洋式でしかもウォッシュレット(シャワートイレ)タイプで整備すべきである。自動販売機は顧客の立場では設置すべき設備だが、ジュース類の販売価格は旅館料金となり、街中より高く、一般的には不評である。街中の相場は120円だが、一度旅館に入ると150円へアップする。100円や110円のジュースが館内の自動販売機で購入できれば、誰もコンビニへ出向かないであろう。

## (2) 料理

### ①夕食

現在のところ、料理が旅館商品の中核を占めると言っても過言ではない。従って、夕食が最も大切な商品となる。しかし、テーマある夕食は、意外と存在しない。家庭料理、懐石料理など、何でも構わない。夕食には、名物料理などセールスポイントが必要である。当然のことながら、料理は温かいものは温かく、冷たいものは冷たくが基本となる。料理は旅館の立地条件にこだわることはない。旅館が山間に立地するから山の料理、海岸に立地するから海の料理と決めることはない。特に、山間の場合、海の幸で勝負する旅館も少なくない。海岸の場合は、地元客は肉料理を欲することもあり、結論的には、究極の料理は顧客の言いなりと言うことになる。今後は、料理の大量生産ではなく、顧客のわがままをどう取り込むかが商品としての料理の課題となろう。

### ②朝食

朝食は夕食に対して一般的に見劣りがする。海苔、タマゴ、サラダの3点セットでは、ビジネスホテルと大差ない。何か創意工夫すべきである。タマゴの代わりに茶碗蒸し、海苔の代わりに干物、サラダの代わりに豆腐など、

料理に変化を求めるべきである。顧客は朝食とは言え、あり合わせの料理ではなく、旅館独自の創作料理を求めている。和食であっても、朝食後にコーヒーサービスがあれば、顧客は満足感に浸ろう。

### ③食器類

料理と食器は相関関係にある。極論すれば、料理のはえる食器を意欲的に用いるべきである。定番は有田焼となるが、郷土の窯による食器も一つは盛り付け皿に利用したい。素焼や竹器、ガラス器や漆器などを用いたりして、食器にも変化をつける必要がある。ある旅館では、女性好みのする食器を用いて盛り付けをしたところ、料理を撮影する人が増えたと言う。食器の購入は、業者任せにはしてはいけない。選択の基準は機能性を重視するのではなく、色彩や形状などにもこだわってほしい。

## (3) サービス

### ①各種サービス

旅館のサービスと言えば、おもいなしの心(ホスピタリティ)となる。お仕着せのサービスではなく、顧客の立場を配慮したサービスをマニュアルではなく、個別のサービスで実践すべきである。大切なことは、付近の観光案内である。客室係は接客のプロとしての教育は受けているかも知れないが、観光案内となると勉強不足が目立つ。配膳や挨拶の仕方も重要なことだが、観光施設への行き方くらいは最低限マスターすべきであろう。別府温泉を例にすると、定期観光バスの地獄めぐりコースの所要時間ぐらいいは、頭に入れておいてほしい。旅館によっては、入館時の抹茶サービス、湯上がりのビールサービスなどを行っているが、朝食後のコーヒーサービスは顧客の支持を集めている。

### ②アメニティグッズ

基本的な3点セットは、浴衣、タオル、歯ブラシである。男性の場合は、これに髭剃りが付け加えられる。タオルは白地でも構わないが、バブル経済期に流行したカラータオルは一体どうしたのであろう。グループで1部屋に宿泊した場合、自分の色を決めれるので、大変重宝した記憶がある。ぜひとも復活してもらいたい。歯ブラシは、1回のみのものでなく、チューブを別にしたものが良い。歯磨きは食後の習慣としている人も多く、最低2回は用いることになる。出来れば歯ブラシもタオルに合わせてカラーとしたい。スリッパは、旅館では欠かせないグッズである。マジックで自分の名を書くような究極のスリッパも登場しており、清潔感を演出する武器となった。

浴用グッズとして、シャンプーとリンスは当然のことだが、資源の有効利

用を考えて、セッケンもボディソープを用いて、詰め替え容器のものを利用したらどうだろう。アロエの人気も見逃せない。男性は整髪料、女性はクリームなども必要である。化粧品関係は、客室ですべてそろえることはコスト高になるので、風呂で設置したら良い。

## 5. 企画商品

### (1) 企画商品の必要性

これまでの旅館経営では、マーケティングの概念は少なく、ましてや企画商品については、大規模旅館が主体で、小規模旅館の場合は、一部の高品位旅館を除いて、ないに等しい状態であった。つまり、待ちの経営に留り、攻めの経営はなかったのである。大規模旅館の場合は、旅行業者とのタイアップは可能だが、小規模旅館は、高品位旅館を除いて、旅行業者との付き合いは難しい。従って、旅館独自の企画商品を作成すべきである。パック商品では、ビジネスパック、家族パック、宴会パックなどによって、消費者に割安感を与え、集客につなげるべきである。その他の企画商品としては、旅館サイドでは創業祭、顧客の立場では、誕生日や結婚記念日などの記念日商品などがあげられる。法事や慶事関係の企画も商品価値は高い。

### (2) 昼間の有効利用

旅館は宿泊することが大前提であって、日帰り客などに対する昼間の対応は十分ではなかった。特に、小規模旅館の場合は、人手の問題もあり、昼間は無策であったと言えよう。旅館は装置産業であり、施設設備を1日中稼働させることで活路が見いだせよう。宴会場、風呂などの未利用は、本当にもったいない話である。

#### ①昼食のビジネス化

最も手っ取り早いことは、昼食のビジネス化であろう。ウォークインが出来れば、理想だが、予約制でも構わない。宿泊につなげるための手段として、サービスメニューを提供することで、顧客の心をとらえたい。風呂の入浴を含めた昼食パックとして企画化が出来れば、なおさらである。ある旅館では、郷土料理を1000円、入浴料金を500円で提供し、集客につなげている。問題点としては、従業員のシフトであるが、不況下の現在、誰もが納得のいくシステムの確立は容易でであろう。

#### ②お風呂めぐり

熊本県の黒川温泉は、露天風呂めぐりで地域の活性化に成功した。宿泊客



と外来客が出会わないように、外来客は露天風呂のみの利用となる旅館が多い。別府温泉でも26日を風呂合せて風呂の日に設定し、入湯客の集客アップを目指している。風呂の日の設定は、全国的な傾向であり、各旅館が協力することで、地域のイメージアップにつなげたい。

現在の風呂ブームは、露天風呂、貸切風呂である。前述したが、貸切の露天風呂が一番人気となった。旅館サイドでも、こうした消費者ニーズを日帰り温泉施設に任せるのではなく、積極的に取り込む努力をすべきである。ことあるごとに宿泊客に迷惑がかかると言っ、日帰り入浴を拒否する経営者もいるが、売上増のためには「何でもあり」を実践したい。日帰り客は入浴の時間を限定すれば、問題点はある程度解決できよう。

### ③出会いと触れ合いの場

都市ホテルでは、待ち合わせをする人がかなり多い。温泉旅館となると、まずいない。旅館の囲い込みの他に、外来客を入れないという方針の現われかも知れない。小規模旅館の場合、入りやすく出やすい旅館は、まずお目にかからない。大規模旅館であっても、数は少ない。別府温泉で待ち合わせをする場合、ファミリーレストランと言うことになる。もう少しムードのあるところで待ち合わせができ、会合や商談をすすめたいと思う人はきっと多いに違いない。

## 6. 本物に不況はない

100人を超える旅館経営者に対するインタビュー調査を通して気が付いたことは、経営者の大半は「決断と実行力」を持ち合せていることであった。ある旅館では、男風呂の脱衣場に腰掛が欲しいと進言したところ、翌日にはちゃんと設置し、別の旅館では、旅館の周辺の案内図が欲しいと言えば、すぐにイラストマップを用意してくれた。現在、消費不況が長引いており、以前のような思い切った経営を実践できないかも知れないが、旅館経営はこれまで体験したことのないような大きな転換期を迎えている。高度経済成長期のような大量観光・広域観光は、いまや時代の寵児としてとらえる必要があろう。いつまでも団体客をターゲットとした旅館経営に徹するのではなく、いままで蓄積したノウハウや発想などを捨て去る勇気が必要である。

「本物には不況はない」をモットーとして、ハードやソフトを意識するよりも、すぐに実行可能なハードやアイデアを駆使することで、着実な旅館経営を実践してほしい。学生の頃の受験勉強は、誰もが必死になったはずである。必死とか、死物狂いという言葉は、いまとなつては死語になりつつある

が、全身全霊を込めた経営こそが、いま温泉旅館に求められている気がしてならない。

#### 【注】

1)小規模旅館とは、客室数30室以下の旅館を示す。

2)都市旅館の利用者は、修学旅行生が多かった。修学旅行生がホテル利用に転じたことも都市旅館の衰退理由の一部と言われている。

#### 【参考文献】

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤浦 達雄(2000)：「湯布院温泉における小規模旅館の経営動向」；印刷中。
- ⑥中小企業研究所(1993)：『中小サービス業の成長分野と経営戦略-温泉旅館-』；中小企業研究所、235頁。