

【 論 説 】

転換期の旅館経営
Climacteric Ryokan Business

石崎 祥之*
Yoshiyuki Ishizaki

【要 旨】

近年インバウンド客が急増し、宿泊施設の不足が叫ばれる中で、日本の伝統的な宿泊施設であり、観光資源ともなるべき旅館の経営不振が日本の各地で見られる。その経営不振の要因は、近年の情報化への対応が遅れたことに求められることが多いが、実はインターネットが普及する以前から旅館の経営不振の芽は生まれていた。それは、団体客から個人客へのシフトに伴って生じており、さらにその構造変化がそののちの情報化の進展と相まって形成されたものであることを明らかにしている。

キーワード：団体旅行、個人旅行、家業としての旅館、泊食分離、旅館再生ビジネス

はじめに

旅館の衰退が止まらない。昨今のインバウンドブームによって、外国人観光客が急増し、宿泊施設の不足が叫ばれる中であって、ホテルの軒数は場所によっては供給過剰が心配されるまでに急増しているのに対し、旅館の軒数は減少を続けている。1980年に83000軒で最高を記録した旅館数は、2018年には半数以下の38000軒余りにまで半減してしまった¹。

このような旅館の衰退傾向の要因として一般的に指摘されているのは、インターネットを基軸とした情報化が進展する中で、旅館がホテルに比較してその対応が遅れたことである。

確かに情報化への対応は旅館業界のみならず、かつては団体客の獲得に二人三脚で取り組み、一時期は大きな成果を挙げてきた旅行会社にとってもその存在意義が問われるまでに大きな影響を及ぼしている。のみならず、情報化は観光産業全体の行く末を決定づける要因であり続けることに疑問の余地はないであろう。

しかし、旅館経営の歴史を振り返った場合、情報化の進展以前にそれまでの旅館経営を変革せざるを得ないような第一の大きな潮流の変化があり、これに情報化という第二の波が加わっているというのが旅館経営の現状を捉える上で必要ではないかと思われる。

本稿では、これら変化を紹介した上で、この変化への対応に成功した旅館はたとえ小規模であっても経営改善を実現していること、そして、その上に立って情報化に前向きに取り組むことが旅館の生き残りをかける上で非常に重要であることを明らかにしてゆきたい。

さて、この課題に対して、一つの手がかりになるのが、ちょうど世紀が変わるタイミングで旅館業界からの「反省と提言」の形でまとめられた『21世紀の旅館経営の課題 - 10年後を生き残るために -』である。

* 立命館大学経営学部教授 Professor, Faculty of Business Administration, Ritsumeikan University

¹ 運輸省編『運輸白書』各年版による。

この報告書は旅館経営者の集まりである「21世紀の旅館ホテルを考える研究会」が2002年5月にまとめたものである。その中で、まずこの当時多くの旅館が直面していた経営上の課題とその背景、さらにはそこから進むべき方向性を以下のようにまとめている²。

本稿では、この内容を詳細に検討することを通じて、第一の転換点としてのバブル経済崩壊以降の団体旅行から個人旅行へのシフトとその対応、第二の転換点としての情報化の進展による影響とその対応という二つの側面を中心として検討し、困難に直面する旅館経営の進むべき道を探ってゆくことにしたい。

第1章 団体から個人への移行期における旅館経営の課題

第1節 歴史的に見た旅館経営の課題

まずこのレポートでは、「旅館はこのままでは半分しか生き残れない？」という危機意識を鮮明に打ち出すと共にその理由として①「複合不況」ともいわれた（当時の）デフレ不況の深刻化②社会構造の変化③観光地・旅館と消費者ニーズのミスマッチの三点を挙げている³。

第二の社会構造の変化とは、それまでの旅館経営を支えてきた団体旅行や法人旅行が不況の影響によって激減する一方で、個人旅行へのシフトが進んだが、従来型の効率の良い「職場旅行」を中心とした法人団体旅行への依存体質が旅館業界と旅行業界のいずれにあっても抜けきらず、体質改善が遅れたことを指摘している。

第三にこの第二の要因と関連して、団体客への対応という効率優先の施策を取ったことが、多様できめ細かい対応を求められる個人客への対応と相いれなかったことをあげている。

そして、「反省点」としてより具体的に次のような8項目にも及ぶ問題点を挙げている。

① 団体・法人客偏重によるサービス・システムの画一化

内容的には、例えば料理が「品数競争」に陥り、多種多様な食事の魅力を提供できなかった。

また、旅行会社も料理の価値を「品数」だけで判断しがちだった。

② 同一市場志向による競争の激化

団体宴会時代には団体旅行獲得にしのぎを削り、バブル時代には高級懐石旅館を志向するなど同一マーケットを志向しすぎたこと。

③ 総合点主義による個性の喪失

旅行会社の評価として、料理が良くても部屋が悪ければBランクとなるようなシステムがあり、結果として旅館の特徴が発揮できなかったこと。

² 21世紀の旅館ホテルを考える研究会『21世紀 旅館経営の課題 -10年後を生き残るために-』財団法人日本交通公社、2002年5月、8～10ページ。

³ 「複合不況」とは経営学者の宮崎義一氏によって命名された当時の深刻な不況を指すが、その内容はいわゆる「バブル経済」が1991年に崩壊し、そこから長い不況が続いたことに加え、金融に対する国際的規制が強化されたことによる金融不況が加わることによって生じた深刻な不況状態を指している。

④ 旅行会社への依存体質

顧客の声を直接聞かず、旅行会社の満足度のみを追求した結果、顧客獲得が旅行会社任せとなったこと。

⑤ 旅館業界は「特殊」だとする甘え

「旅館は情緒商品」だと、定義したために価格体系をあいまいにし、商品と価格についての消費者からの不信感を招いたこと。

⑥ 室料と食事代が一体であるための部門別管理の弱さ

宿泊と食事という別々の商品の価格と原価を区分しなかったために損益管理があいまいになったこと。

⑦ 調理場の計数管理・労務管理の遅れ（勘と経験に頼った仕事であったため、コストダウンへの努力を怠った）

料理に関して調理場任せとなっていたため、品数の増大がコストアップに直結したことや同時期に外食産業などで展開された技術革新や合理化の展開に遅れをとったこと。

⑧ 旅館は「家業」であったため、事業損益を客観的に評価して投資判断をする必要がなかった。

したがって、事業そのものの収益性よりも土地の担保力や、業界での横並びの対抗意識で投資判断をしていた

というものである⁴。

それらの反省に立って、今後の方向性として次の3点を挙げている。それが

① 個人客への対応

② 滞在客、インバウンド、リピーターの確保

③ 分散化による需要の平準化

である。

第2節 個人客対応へのシフト

（1）団体旅行のはじまりとその発展

団体旅行の始まりをどこに求めるかは諸説あるが、例えば玉村（1971）は、修学旅行をその第一の要因として挙げている。第二次大戦後、10年もたたない1953年にはすでに中学校の修学旅行の実施率が86.8パーセント、高等学校が65.7パーセントにも達し、団体旅行としての修学旅行の重要性を指摘している⁵。さらに「旅行のススメ」では、そのルーツはさらに古く戦前から修学旅行が定着していたことを指摘している⁶。

⁴ 21世紀の旅館再生の旅館ホテルを考える研究会、前掲書、10ページ。

⁵ 玉村和彦『レジャー産業成長の構造』文真堂、1982年、44ページ。

⁶ 白幡洋三郎『旅行のススメ』中公新書、1996年、46ページ。

この修学旅行に加えて、戦後、特に高度経済成長期に著しい伸びを示したのが「慰安旅行」や「社員旅行」とも呼ばれていた職場単位での団体旅行であった。週休二日制の実施以前においては、社員に対する福利厚生の一環としての社員旅行への要望は高く、土曜日の午後に出発し、夕方には目的地の旅館に到着し、宴会を行い翌日帰着するという一泊二日の旅行は多くの企業によって実施されることとなった。

その普及ぶりについて、玉村はその足となる貸し切りバスの台数の激増を根拠に説明している。1953年には全国で2316台だった貸し切りバスがその10年後の1963年には13190台へと急増している事実を指摘している⁷。また、旅館数でも1950年の39013軒が、1960年には62194軒へとほぼ倍増し、1970年には77438軒に達しており、その急成長ぶりが裏付けられている。

しかも、この団体旅行の増加は、旅館の増改築工事（＝デラックス化）に直結しており、これによって旅館の機能分化と耐火性能の向上が同時に実現したとしているのである。機能分化に関しては、まず客室がそれまで四畳半程度の小部屋でしかも襖で仕切られるというプライバシーや安全性からみても問題のあるものであった。

これが、団体客を効率よく、しかも公平さばくために一部屋当たりの定員を4～5名として、これにふさわしい8～10畳の部屋へと大型化し、各部屋にバス・トイレを設けることにより、快適性が確保されるとともに、まだ家庭風呂が普及しておらず、トイレも汲み取り式が多かった当時としては「非日常性」を顧客に提供する効果も期待された。また、団体客の宴会需要にこたえるために大型の宴会場が設けられ、さらには宴会後の二次会場なども館内に設けられるようになった。団体の受け入れによる大型化が進む以前には、各客室がダイニングであり、寝室であったものが、それぞれの機能を分化させることによって旅館のホテル化ともいべき状況が生まれたのである。

このような団体向けの大型旅館の建設は全国的な広がりを見せ、これによって旅館の個性が失われたり、団体客の館内への「囲い込み」により、地域が衰退するという問題をも生じさせる結果ともなったのである。

このような動きを積極的にリードしたのが、大手を中心とした旅行会社の存在であった。大型の団体はこれを扱う旅行会社にとっては、極めて営業効率が良いため、その獲得に各社が奔走することとなった。その獲得のために旅館には、さまざまな要求が行われるようになった。その一つが料理の「品数競争」であり、5品より8品が、8品より10品がより「豪華」だとする価値観の下、いたずらに品数を競うような風潮が蔓延することとなった。

また、団体旅行のような大量販売にあたっては、商品内容である部屋の大きさや料理などが規格化されればされるほど、コンピューターによる処理の際にも威力を発揮することになり、この

⁷ 玉村、前掲書、45ページ。

面からも「合理化・画一化」が進められることとなった。

しかも大型化した旅館においては、オフシーズンの集客が、大型化に伴う設備投資を回収する観点からも重要となり、この面ではより旅行会社に依存する体質が形成されることとなった。そのため、本来重視すべき顧客からの直接の声ではなく、旅行会社の声が大きく影響するという弊害をもたらすに至ったのである。

(2) 個人客対応へのシフト

このように、バブル末期まではひたすらに団体客重視、大型化を推し進めてきた旅館と旅行会社であったが、バブル経済の崩壊とともにその様相が一変することとなった。

週休二日制の浸透や長引く不況による経費抑制、さらには私生活重視といった価値観の転換が進むことによって、旅行形態は団体から個人主体へと大きく変化することとなった。

しかしすでに述べたように、ひたすら団体客を追い求めてきた旅館と旅行会社の双方にとってその転換は容易なものではなかった。

団体旅行全盛時代に建設された大型旅館にあっては、4～5名収容の部屋に二人客しか入らず、客室稼働率はともかく、定員稼働率では非常に低い水準にとどまらざるをえない状況が生じた。これは旅館にとっては経営効率が著しく悪くなったことを意味している。

しかも、宴会中心の短時間滞在、高単価消費の団体客とは異なり、個人客は旅館に対してゆとりや静けさ、さらに特徴のあるサービスを求める傾向にある。

部屋の広さではなく、快適さがより重視され、料理も品数よりも地産地消などが意識されたその地ならではの食材や調理法が好まれるようになった。

その上、旅費が個人負担となる個人旅行ではいわゆる「コストパフォーマンス」が追及されることになり、部屋や食事などの総合点ではなく、支払った料金に見合った食事内容や部屋の快適さなどに合理的な根拠が求められるようになったのである。

これが、先の「反省点」①～④に示された内容であり、旅行主体が団体から個人へとシフトする中で、単に人数が減っただけではなく、求められるサービスの内容が根本的に変化したことを押さえておく必要がある。

つまり、実は旅館経営においては情報化に影響が表れる以前から以上のような問題が存在し、解決を求められていたことが明らかになった。そして、これらの問題にこの時期から真剣に取り組んだ旅館にあっては、たとえ小規模であっても一定の経営改善がみられるのである。その実例の一つとして、群馬県のある小規模温泉旅館を見てゆくこととしたい。

第3節 個人客への対応とコスト管理に成功した小規模旅館

この旅館は300年以上の歴史を誇る老舗旅館であるが、現経営者の先代にあたる福田勲一氏が

特に一人客重視という方針でユニークな経営を平成8年ごろから展開し始めた。それに先立つ平成6年よりこの旅館は改装を行ったが、その目的は個人客の重視と、「泊食分離」システムの導入によって合理的な経営を進めることにあった。

そして、その前提には従来の「一泊二食」体制を支える大前提となる良い調理人の確保が困難であるという課題の解決をも見据えていたのである。その事情について、「旅館の板前はあちこち渡り歩く人も多く、いい人を長く確保するのは大変。最悪、食事なしでも借入金が返済できるように一畳ごとの原価計算をし、部屋の料金を細かく決めました。食事も品数によってランクを付けて料金を明示」したとしている⁸。

この結果、料金体系は泊食分離システムとなった。具体的には部屋料金は二人の場合5250円～8450円（一人泊の場合はこの1.5倍）で、食事料金は夕・朝食で5250円（夕食8品）、3250円（夕食5品、1575円（夕食3品 ただし2泊目からのみ適用））となり、この組み合わせで全体の料金が決まる合理的な価格となった。さらにこの改装を機にこの旅館では一人客歓迎を打ち出している。その背景について養子であり、現経営者である福田智氏は次のように述べている。「朝、チェックアウトのとき、お客さんの反応を見ていて、宿泊客が30～40人くらいまでだと、『また来るよ』と言ったり、パンフレットを持ち帰ってくださることが多く、満足度が高いことに気づきました。一人客をとらないと、50～60人は泊められますが、お風呂なども混むので満足度が低い。6～7部屋が一人客なら満室になっても満足度が高い人数の範囲なので、一人客を歓迎するようにしたんです」と述べている⁹。

なお同氏は、この旅館経営の経営に携わる前は地方の金融機関の担当者であり、この旅館の経営内容を熟知していたとしている。実際にこの旅館は先のような泊食分離型の料金体系への移行に先立ち、平成6年に設備投資資金1億円を借り入れながら、平成17年には完済していることからその堅実な経営ぶりがうかがえる。

このようにたとえ小規模であっても、しっかりした経営理念を持ち、顧客のニーズに基づく適正な原価管理を行ってきた旅館はバブル経済崩壊の影響を被ることもなく、堅実な経営を継続していることが理解できる。

第4節 差別化のポイントを料理に絞り込むことによる旅館の再建

先の「まるほん旅館」の例は、料理と宿泊をそれぞれの料金体系の中に合理的に位置づけることにより、中規模旅館ながらも経営を改善することに成功している。しかも、それによって一定規模の設備投資を行うことによって長期的な経営の改善を見通しているところが優れていると言

⁸ 自遊人『自遊人2007年6月号別冊 温泉図鑑 ー温泉再生取り組み中』自遊人、2007年、26ページ。

⁹ 同上書、28ページ。

えよう。

しかし、一般的には、高度経済成長期に団体旅行化の波に乗り、積極的な設備投資を行うことができた例はそれほど一般的ではなかった。

現在では環境衛生金融公庫などからの融資が受けられるようになっているが、かつては市中の金融機関から旅館が融資を受けることは困難であった上に、仮に融資を受けられた場合でもその返済期間が、減価償却期間よりも短く設定されることが多かったために、資金繰りに苦慮する旅館は数多く存在していた。そのような中であって、信用力を持つ企業が後盾となった旅館は資金調達面で有利な立場にあり、私鉄企業などがレジャー産業の将来に着目し、地方に当時としては大規模な旅館を建設するケースが多くみられた。次に取り上げる和歌山県田辺市・湯の峰温泉にある「湯の峰荘」がそれに該当する。

同旅館はもともと南海電鉄経営で、客室数26、90名収容であり、個人経営がほとんどのこの地域にあつては比較的大規模な旅館であり、高度経済成長期の私鉄企業によるレジャー産業への進出の典型例であった。しかし、高度経済成長の終焉やバブル経済の崩壊により、この旅館は経営不振に陥り、現経営者である矢野悦史氏に平成14年に譲渡されることとなった。経営を引き継いだ矢野氏は前職が旅行会社勤務であり、旅館を外の目から見ていた視点をこの旅館の再出発にあたって積極的に取り入れている。

かつては地域を代表する旅館であった」同館も矢野氏が引き継ぐにあたって事前に調査した時点では、「第一に料理がまずい。接客も気が利いていない。でも建物は築40年だけれど構造はしっかりしているし、お風呂の雰囲気と温泉は文句ない。改善点に知恵を絞れば問題ないと思いました」と回顧している¹⁰。

これは前述の「反省点」③の「総合点主義による個性の喪失」状態にあり、これをポイントを絞って改善してゆくことが経営改善への道筋となった。その後、この旅館を3700万円で取得し新たなスタートを切ったが、そのポイントの置き方について同氏は、「館内清掃には力を入れています、建物の古さは否めません。かといって設備投資をするにはお金がかかる。傷んだ部分は、その都度直していますが、それ以外の設備投資は現状では考えにくい状況です。そこで他の施設との差別化要素を考えた場合、料理しかないんですね。地域としてもハード、ソフト面からいっても高級旅館を営む環境下にはありませんから¹¹」として、料理重視の姿勢を打ち出している。

しかも料理重視の際に従来であれば必須条件とされていた優秀なプロの料理人の買う穂についても、再開業当初はプロの料理人を雇用したものの、「思うような料理が出てこない。悩んだあげく、『自分たちで作るしかない』と厨房に立つことにしました」と回顧している。つまり素人が料理を提供することになったわけであるが、「見栄えは悪かったのですが、良い食材を使っているの

¹⁰ 同上書、50ページ。

¹¹ 柴田書店『月刊ホテル旅館』柴田書店、2014年2月号、188ページ。

で味はよかったですよ。半年間、メニューなどに試行錯誤しましたが、一年で見栄えも取り合わせも格段に良くなりました」としている¹²。この変化を支えたのが、食材へのこだわりであり地元産であり、地域外ではほぼ入手不可能なブランド牛「美熊野牛」や勝浦港のマグロなどの厳選された食材を使用することで個人客からの高い評価を得ることに成功している。（本人へのインタビューによる）

さらに再スタートを切ったのち、この地域を含む熊野古道が世界遺産に登録されたことから外国人観光客が急増することとなった。しかし、すでに述べたようにこの地域の宿泊施設は個人経営がほとんどであり、経営者も高齢化が進んでいることから、せつかく外国人観光客が目に見えて増えていく中で、この層を積極的に取り込もうとはしてこなかった。それは、外国語ができないという理由がほとんどであり、実際の受け入れに当たっては、それほどの困難があるわけではないにもかかわらず、「心理的」な「壁」が存在していたのである。

この問題に対して旅行会社時代の経験をもとに、地元観光協会の理事として同氏はその受け入れに積極的に取り組んできた。そして、その成果は、インバウンドの定着とともに自館への誘客となって結実しているのである。

第5節 料理コスト管理の精緻化による旅館の再建

バブル経済の崩壊と共に経営に行き詰まる旅館が増加する中で、その再建にあたっては外からの視点を取り入れることによって、成功へと導いた例もみられるようになった。その一例を、長野県に本拠を置く、八十二銀行による取引先旅館の再建例に見ることができる。

対象となった旅館は客室数 76、従業員数 37 名（ほか季節によりパート・アルバイト最大 39 名）、売上高 7.5 億円（平成 14 年度）の中規模旅館であった。その再生に携わることになった銀行の担当者は、再建にあたってのポイントの一つとして食材原価の問題を取り上げている。そして、「食材原価は板長に任せきりのところが多く、さらに全体として何パーセント以内に抑えない場合が多い」として上で、「売上高にもよるが、月間の仕入金額が数千万円にもなることから、改善の度合いが経営を左右することとなる。改善のポイントは①メニューの見直し、②仕入れ原価と数量のチェック③在庫管理であり、板長に毎日報告を求め、社長自身がチェックすることが必要である」としている¹³。

そして、①については「当社は低料金の団体旅行客から高価格の個人客までカバーしているため、メニューの種類だけでも数十種類に及び、板場でも全体を把握できていなかった。エージェントからの要請もあるが、メニューを多くすることがサービスであり、それが自慢であると板長も社長も考えていた。結果的にはメニューが多いことで現場が混乱し作業効率が低下するととも

¹² 自遊人、前掲書、52 ページ。

¹³ 経済法令研究会『銀行法務 2 1 別冊 旅館・ホテル経営の再生と実務』経済法令研究会、2003 年、75 ページ。

に、メニュー単位での原価管理ができなくなってしまっていた。具体的には、メニューの数を絞り込み、メニュー単位での原価管理を徹底させ、仕入れ原価低減につなげた。」としている。そして「原価算出表」を作成したことによって「この表を基に宿泊料金のランクに応じて1～2品目追加したり、食材のグレードを上げることで原価管理を徹底した。さらに、「お客様アンケートに基づき、料理のボリューム、洗い場での食べ残し状況のチェックを定期的に行い、分析することにより、改善が必要な点を次回のメニュー更改時に反映させた」としている¹⁴。

このように従来 of 団体旅行を基本とした規格化された旅行会社と旅館との宿泊商品が個人旅行化の流れの中で、多様化してゆくことに対して対応してゆく難しさがここにも表れていると言えよう。例えば、旅行会社からの要求に応じて調理場の人数を増やすことなく、夕食の品数を増やそうとすれば、冷凍食品や半製品を使わざるを得なくなる。これは地産地消が叫ばれ、地元の食材を使って手の込んだ料理を期待する傾向がより強まっている個人旅行客の満足度を引き下げるだけでなく、食材原価の上昇や食材在庫管理の複雑化というマネジメント上の問題を引き起こすという点で旅館経営により深刻な影響を与えるのである。

これまで、見てきたように旅行形態が団体中心から個人旅行中心へと転換することは、単に顧客の規模が縮小したという問題ではなく、この変化によって、①それまで宿泊商品流通の中核を担っていた旅行会社はその地位を失ったこと。②団体旅行を前提とした場合には最も効率的であり、合理的であった画一的なサービスが限界に達し、個性的なサービスが求められるようになったこと。③一泊二食付きの包括的ではあるがあいまいな価格設定ではなく、泊食分離を前提とした合理的で明確な基準をもった価格設定が求められるようになったこと。などの旅館業界の基本的考えを根底から覆すような動きが生まれ、否応なく業界全体がその対応に追われることとなったのである。その過程において、このような動きをいち早く捉え、対応した旅館が規模の大小にかかわらず、厳しい転換期を生き抜くことになったのである。

そして、その大きな変化はこの段階にとどまらず、間髪を入れず、次のフェーズに突入することとなった。それが21世紀に入って本格化したインターネットの発展に象徴される情報化の進展であった。

第2章 情報化の進展に伴う旅館経営の課題

旅館経営における情報化進展の意味

今や日常生活のあらゆる場面で全面的に展開されている情報化の流れの中で、旅館業界を含む観光産業全体がその影響を被ることとなった。

¹⁴ 同上書、75 ページ。

前節で取り上げた団体旅行のオーガナイザーであった旅行会社は旅行形態が個人へと移行したという事情の変化に加え、情報化がもたらした情報の流通量と質、そしてコストというあらゆる面で影響を受けることとなった。

従来の旅行会社が旅館に対して優越的地位を保ちえた理由の一つが団体客のあっせんであり、オフシーズンの集客であったことはすでに述べた。そして、それが可能であったのは、団体旅行において事前仕入れを行うことによって自らとパートナーである旅館の経営の計画化を進めることができたからであった。

また、オフシーズンに送客ができたのは、旅行会社が顧客名簿を中心とした顧客情報を独占的に保有し利用できたという事情があった。さらにその背景には、インターネットを中心とした情報化が進む前の情報機器の中心は個人にとっては電話であり、その通信コストは現在の水準からみれば、著しく高いものであった。このため消費者は、旅行にあたって自ら交通機関や宿泊施設と時間とコストをかけた交渉を行うよりも、市中にある旅行会社のオフィスを訪問し、手配を依頼する方が効率的であり、合理的であった。

しかも旅行会社はいち早くコンピューターを導入したことによって、スピードの点でもコストの点でも顧客よりも有利な立場に立つことができた。これによって、仲介者としての旅行会社は顧客情報を結果として独占することができ、これが宿泊という旅行素材を提供する宿泊施設にとっての優位性を確立する源泉となったのである。

この状況を一変させたのがインターネットの登場であった。ネットの登場は、それまでの旅行会社主導の画一的で硬直的な価格決定システムを合理的で柔軟性のあるものに変化させた。

例えばネット販売はまず、従来の商慣行を大きく変えた。従来であれば旅行会社には通常、宿泊日の一週間前あたりに「手仕舞日」が設定され、これを過ぎても販売できなかった客室は旅館に「返品」されるのが当然とされていた。この返品された客室を捌くために、割安な宿泊料金を設定しようとしても旅行会社との契約上、これが困難であり、結果として旅館側に返された客室は事実上デッドストックとなり、旅館経営を大きく圧迫していた。

これがネット化によって、事情が大きく変化した。たとえ、旅行会社から間際になって客室が返品されたとしても、価格を柔軟に設定することによって販売し、収益につなげることが可能となった。さらに、従来であれば「規格外の商品」であり販売が困難とされていた、制限付きの客室、例えば、客室からの展望に難がある部屋、エレベーター横の部屋、階段利用せざるを得ない部屋などが「訳アリ客室」などの名称で販売されるようになった。

また、食事の面でも基本は同じ食材を使用した供食が基本であったものが、個人旅行化によるニーズの多様化によって、例えばカニのシーズンであれば、カニを何匹使用するのか、調理方法は生での提供か蒸すのかなどに始まり、カニの種類は生か、冷凍か、生であれば産地はどこかなどの情報が提供されている。牛肉の場合は、調理法はすき焼きか、しゃぶしゃぶかステーキかと

いった選択に加え、素材としての牛肉そのものの等級が A4 なのか A5 なのかによって分けられた上に、提供されるグラム数なども細かく分類されている。

これは多くの旅館料理の主役であった刺身についても同様である。かつての団体旅行全盛時代には、同一品質のものを大量に提供できるという理由によって冷凍のイカ、マグロそして養殖のタイが「定番」とされてきたものが、「5点盛り」や「舟盛り」などのバリエーションが登場した。

客室の設備でみると、かつては顧客に敬遠されがちであり、これも「規格外商品」として扱われることもあった1階客室の付加価値強化のために「客室露天風呂」が考案されブームとなった。

この客室露天風呂が一般的になるとさらなる差別化が必要となり、浴槽の種類が陶器か木製か、配置は露天か半露天もしくは室内かなどによって細かく分類されることになった。

それ以外の細かな付帯サービスについても、女性に人気となったエステサロンを併設する旅館や女性客のみに色浴衣のサービスを行うことも一般化している。

以上のような結果として、現代の旅館にあってはサービスの範囲は著しく多様化しており、主要な要素を列挙しただけでも客室の種類やアメニティ、料理の内容や質、付帯サービスの有無やその内容、など多岐にわたっており、これらを組み合わせることで同一旅館内であっても100種類をはるかに上回る様々な宿泊プランが提案され、販売価格にも大きな幅が生じることとなった。

このようなネット化に伴う、情報の質と量の飛躍的向上をどう評価すべきであろうか。

一言でいって、これは旅館側にとっては、諸刃の剣をもたらすこととなったといえよう。まず、プラスの側面としては提供するサービスの内容を反映した合理的な価格設定を独自の判断で行うという価格決定権を取り戻せたという点で大きなメリットが生じていると考えられる。その反面、価格に見合ったサービスの提供がより厳密に求められると同時にその設定の根拠を顧客に提示する「説明責任」が生じてきているわけであり、消費者にとって受け入れられる価格とサービスのバランスが厳しく求められていると言えよう。

またネット化の進展に伴って別の問題も提起されるようになった。様々な商品がネットを通じて販売されることが一般化する中で、あまたある競合他社の商品の中から自社製品をいかに差別化し、さらにそれをうまくアピールするかという「ストーリー展開」の重要性である。

かつては、PRの媒体として有力なのは新聞やテレビなどのマスメディアであり、これに広告を出稿できる資金力が情報発信力に直結していたといえよう。それが誰もが情報発信ができるネット化時代にあっては、より注目を集めることができる特徴をもった情報発信ができるかが問われるようになってきている。

例えば、近年、旅館再生の分野で大きな成果を挙げている星野リゾートの場合を見てみよう。大型案件を多く手掛ける同社にあっては、その信用力と資金力を利用して積極的な広報活動を行うことで成果を挙げていると思われがちである。

しかし、同社が旅館再生のビジネスを始めた当初には、資金背制約が厳しく、アイデアで勝負をせざるを得ない状況になった。

再生の初期物件であった「青森屋」のケースでは、その規模が大きいため全面的な改装は資金的に不可能であった。このため、最小の資金で最大の効果をあげる可能性のある部分から順次投資が行われることとなった。

まず、温泉旅館であることの最大の意義は温泉そのものであり、これを印象付けるために「浮き湯」が考案された。これは水面にあたかも浴槽が浮いているかのように見える画期的デザインであり、この改造により、温泉での差別化に成功することとなった。

次に重要なのは食であるが、マーケティング上重要だと認識されたのが、首都圏からの観光客であった。これらの顧客に東北色、青森色を強く印象づけるために設計されたのが「かっちゃんの台所」と名付けられたダイニング・キッチンであった。料理の素材そのものを地産地消とすることはすでに他の多くの旅館において取り入れられており、それをさらに一段と強く打ち出す「何か」が求められていた。

その結果、調理のプロセスを顧客に印象付けるために、あたかも地元の主婦が家庭料理を調理しているかのような「台所」が設けられ、ここで割烹着を着用した多くの主婦パートが実際に調理を行うことによって「演出」に成功したのであった¹⁵。

また、別より小規模な旅館での実践例として、大分県湯平温泉の山城屋旅館の実例がある。家族経営で客室数も6室しかない同旅館は今やその顧客の大半がインバウンド客によって占められ、平日であっても満室状態を継続している。

かつて国内客に依存していた時代には全く閑散としていたというこの旅館が、これほどまでの変化を遂げるきっかけはここでも「台所」にあった。

香港での雑誌に取り上げる記事の中で、この旅館を紹介するという企画が持ち上がった際にこれといった特徴がなかったと認識してきたオーナーの二宮氏は、苦肉の策として本来客には見せない台所において家族全員で調理を行っている姿を写真として掲載した。

ところが、これが大評判となり、本当の家族経営の旅館に泊まってそのもてなしを体験してみたいというインバウンド客が押し寄せ、さらにその宿泊体験者がその経験を SNS 等を通じて発信することによってさらなる集客につながるという循環を作り出したのである¹⁶。

このように情報化がすさまじい勢いで進展する現代にあっては、情報化のスピードとその方向性を見極めることはあらゆる産業にとって不可欠であり、旅館業界もそのただなかにあることをこの例は示していると言えよう。

¹⁵ 青森屋の再建に関する記述については、星野リゾートの初代支配人である佐藤大介氏へのインタビューによる。

¹⁶ 二宮謙児『山奥の小さな旅館が連日外国人で満室になる理由』あさ出版、2017年、31ページ。

おわりに

本稿においては、旅館の経営がますます困難になる中で、どのようにすれば改善に向かうのかという問題意識の中で、そのカギが歴史に学ぶことと情報化に対応するという二つのポイントにあることを明らかにしようとしたものである。

特に旅館経営の第一のターニングポイントが団体旅行から個人旅行へとその形態を変えた時期にあり、これによって旅館業界はもとよりそれと表裏一体の関係にあった旅行会社の経営をも大きく変化させ、その余波が今も続いていることを示した。

第二のターニングポイントは今も急速に進展しつつある情報化への正しい対応にあることをいくつかの実例を挙げて併せて示したつもりである。

サービス経済化が進展し、さらにインバウンド客も今後ますます増加すると予想される我が国の観光にあって、旅館はその中心的なセクターとして発展させてゆく必要がある。しかし、実際には物理的軒数や存在感が希薄になりつつあることに個人的に大きな危機感を持っている。我が国観光が、今後も継続して発展してゆくためには、旅館業の健全な発展が不可欠であり、そのためにはより経営的な視点を深めてゆく必要があると言えよう。

【参考文献】

- ・ 21世紀の旅館ホテルを考える研究会『21世紀 旅館経営の課題－10年後を生き残るために－』財団法人 日本交通公社、2002年5月。
- ・ 大野正人『ホテル・旅館のビジネスモデル－その動向と将来－』現代図書、2019年。
- ・ 二宮謙児『山奥の小さな旅館が連日外国人で満室になる理由』あさ出版、2017年。
- ・ 立教大学観光研究所『ホテル・旅館事業論』東洋経済新報社、1970年。
- ・ 玉村和彦『レジャー産業成長の構造』文眞堂、1982年。
- ・ 自遊人『自遊人 2007年6月号別冊 温泉図鑑－温泉再生取り組み中』自遊人、2007年。
- ・ 株式会社レジャー産業研究所『ホテル旅館ハンドブック 1999』株式会社レジャー産業研究所、1999年。
- ・ 南原竜樹『旅館再生の教科書』ATパブリケーション、2014年。
- ・ 経済法令研究会『銀行法務21別冊 旅館・ホテル経営の再生と実務』経済法令研究会、2003年。
- ・ 内藤耕編『サービス工学入門』東京大学出版会、2009年。
- ・ 内藤耕『「売れない時代」の新・集客戦略』東洋経済新報社、2011年。
- ・ 白幡洋三郎『旅行のススメ』中公新書、1996年
- ・ 『月刊ホテル旅館』2014年2月号（湯の峰荘）

【Abstract】

Due to dramatic increase of foreign visitors to Japan, hotel industry is enjoying economic boom. On the other hand, many Japanese inn (Ryokan) are suffering from economic downturn. Generally speaking, the advance of information technology is a main reason for this phenomenon, however, the structural change which the shift from group tour to independent travelers was the first factor for this situation. In addition to this change, information technology brought further chaotic change for this industry. In this thesis, these mechanism of structural changes are analyzed.