

21世紀の旅館経営のあり方に関する研究

国内観光旅行が個人客化・高齢化・国際化する中で、新しい需要開拓へ向けて旅館ホテルのサービスや施設も変化が求められるが、長引く不況の中で旅館の経営環境は厳しく、経営者は苦闘しているのが現状である。そこで本研究を進めるにあたり「協定旅館ホテル連盟」5団体と当財団により「21世紀の旅館ホテルを考える研究会」を設置し、10年後の旅館経営環境の見通しの整理、旅館ホテルが目指すべき将来ビジョンの選択肢と、それを実現するための具体的な手法や方法論についての検討に重点を置き、今後の旅館経営の在り方を探った。

●大野正人 久保田美穂子

目次

本編

第1章 貴方の旅館はどうしますか

1. 旅館はこのままでは生き残れない？
2. なぜこうなってしまったのか、反省点は？
3. どの分野、どのマーケットで生き残りますか？

第2章 生き残る条件を考える

1. マーケティングを強化し、自分の生き残る分野を絞り込む
2. 旅館の魅力を再構築する
3. 地域に密着する
4. 旅館の販売方法を見直す
5. 旅館経営に提携と協業の仕組みを導入する
6. 運営を近代化し、財務体質を強化する
7. 旅館と旅行会社の新しい共生へ向けて

第3章 経営のヒント

1. 旅行マーケットと消費者意識
2. 旅館とホテルへのニーズ
3. 新しい販売手法の開発
4. 旅館のカテゴリー区分に向けての考え方

21世紀の旅館ホテルを考える研究会

委員会

●委員長	中澤 敬	ホテルヴィレッジ専務取締役
●委員	桑島 繁行 久保田 浩基 渡邊 和裕 大森 隆博 吉田 久男 斎藤 茂行 奥村 武久 豊田 康裕	知床グランドホテルビコボシ 代表取締役 ホテル志戸平 代表取締役社長 風望天流太子の湯山水荘 代表取締役社長 和心の宿オーモリ 代表取締役社長 ホテル百万石 代表取締役社長 明神館 専務取締役 大和屋本店 代表取締役社長 新島ホテル 代表取締役社長
●顧問	江口 恒明	(株)観光経済新聞社 代表取締役社長

役員

●代表幹事	内藤 和代	JTB協定旅館ホテル連盟 専務理事
●幹事	小村 丈郎	近畿日本ソーリスト協定旅館ホテル連盟 常務理事
	橋本 剛	日本旅行協定旅館ホテル連盟 専務理事
●監事	原 重一	財団法人日本交通公社 常務理事
	野田 真男	東急觀光協定旅館ホテル連盟 事務局長
	梶 正彦	JRグループ協定旅館連盟 専務理事

事務局

大野 正人	財団法人日本交通公社 研究主幹
久保田 美穂子	財団法人日本交通公社 主任研究員
西川 公美子	財団法人日本交通公社

1. 研究の背景と目的

バブル経済の崩壊後、旅館経営をめぐる環境は激しく変化した。消費者の価値観も変わり、旅館に求めるサービスも変わった。観光旅行の需要は健在であるが、一人一人が自分の時間に自分のお金で生活に見合った旅行をするようになっており、これに対して供給側は、これらマーケットの変化に対応できないままこの10年あまりを苦戦してきた。装置型産業であるという事情は大きく、厚生労働省調査による旅館軒数の減少率をみても減少幅は一層拡大する傾向にある。このままでは宿泊産業の疲弊が、これから一層重要な我が国の観光振興にもたらす影響も大きいという危機意識が本研究の背景である。

従って本研究の目的は、旅館の魅力再構築を図るために、21世紀を迎えた日本の社会環境・経済環境を踏まえた消費者像、旅行者像をあらためて整理し、今後の旅館経営の在り方を探ることである。

2. 研究の体制と進め方

本研究を進めるにあたっては、各旅行業者と契約している旅館ホテルの組織である「協定旅館ホテル連盟」5団体（ジェイティービー、近畿日本ツーリスト、日本旅行、東急観光、JRグループ各協定旅館ホテル連盟）および当財団により「21世紀の旅館ホテルを考える研究会」を設置し、9名の旅館経営者を委員に迎えて活動を行った。平成13年4月～平成14年2月までに6回の委員会を開催、平成14年7月には、本研究発表のシンポジウムを開催している。

3. 結果の概要

本研究の成果は「21世紀・旅館経営の課題」と題するレポートにとりまとめ、幅広く公開しており、ここではそこから一部を抜粋する。

（1）旅行者の動向と消費者意識に関する見通し

10年先を見据えて国内旅行における旅行者の動向と消費者意識に関して重要と思われる点を次のように整理した。

1) 個人客化の進行、少子高齢化

団体旅行の減少、個人客化増加現象は言われて久しいものの、とらえかたは漠然としている。当財団調査によれば、国内旅行について費用負担者を軸にみると「個人消費旅行」と「法人支出旅行」の比率は人数ベースで83:15、旅行形態を軸にみると「個人旅行」と「団体旅行」の比率は、90:8であり、個人が個人の財布から支出し、個人的なつながりを軸とした旅行が圧倒的に多くなっている。さらに観光旅行に関して旅行同行者別に旅行マーケットをみると、小学生連れの家族旅行、子育て後の夫婦旅行、中高年女性のグループ旅行のシェアが大きいこともわかり、個人客対応とは、主に旅行市場を活性化させる家族旅行や中高年層への対応をさすことになる（表1：「旅行者動向2001」財團法人日本交通公社）。

加えて少子高齢化による人口構造の変化と旅行の発生率に関して推計すると、10年後には国内観光旅行市場の45～50%が中高年層になること、質的にはこれまでの中高年とは異なる価値観をもつ「団塊の世代」の旅行行動と、これまでの70代より積極的な旅

表1 国内旅行の市場区分（旅行者ベース）

	1998年	1999年	2000年
個人消費旅行	80.60%	80.40%	82.80%
観光レクリエーション旅行	54.80%	54.30%	58.80%
帰省や家事など用事の旅行	19.90%	20.60%	19.50%
組織が募集する団体旅行	6.00%	5.50%	4.40%
法人支出旅行	17.30%	16.80%	15.20%
出張や業務旅行	12.10%	12.30%	11.20%
会社がらみの団体旅行	5.20%	4.50%	4.00%
その他の旅行	2.10%	2.80%	2.00%

（定義）

観光レクリエーション旅行	個人的な楽しみのための観光旅行。スポーツ旅行。旅行会社のパックに参加した場合も。
帰省や家事のための旅行	帰省や観光墓祭関連の旅行。（帰省ついでに行った観光旅行は上記に含む）
組織が募集する団体旅行	町内、農協、郵便局、信金、宗教団体、サークルなどが募集する旅行。
出張や業務旅行	打ち合わせや会議、視察目的の旅行。
会社がらみの旅行	職場旅行や招待、報奨旅行。団体で行動する旅行。

行意欲を継続するであろう70代以上の「やや心身の弱った高齢者」への対応が重要になると推測される(図1)。

一方、今の若者(20~30代前半)の傾向として、旅行参加率が低下している現象も見落とすことができないが、今回の研究の一環として行ったグループインタビュー調査などによると、旅館がもつ和の空間に非日常感覚やすらぎを感じとっていることが明らかになった。

2) 旅行先の分散化、旅行時期の平準化

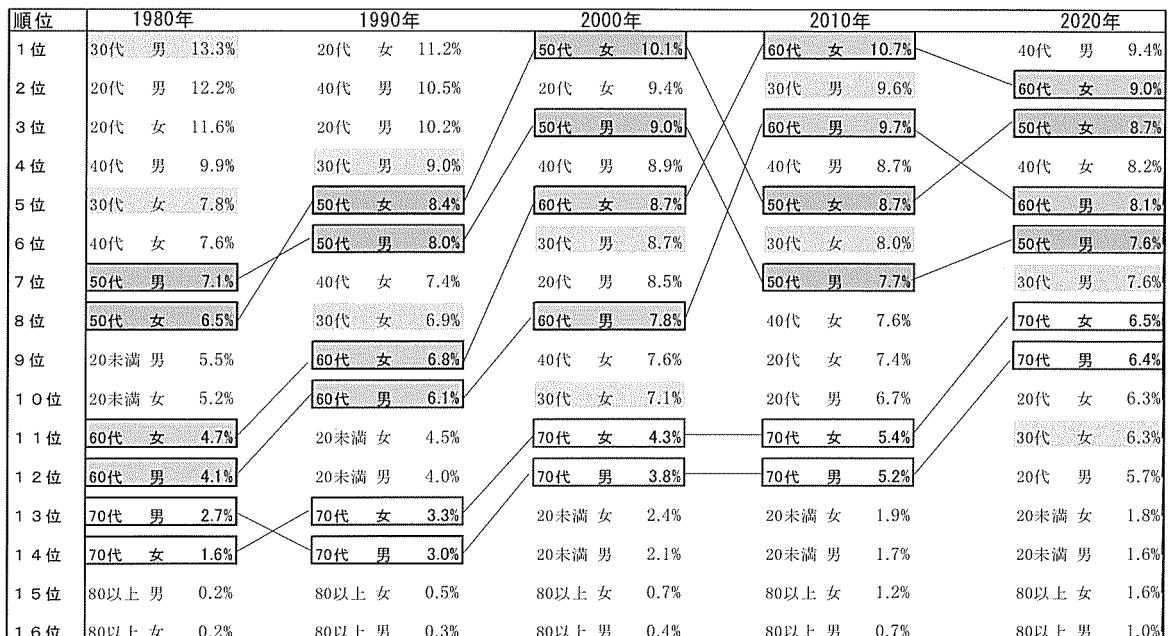
高速交通体系が発達し、インターネットによりあらゆる情報を入手しやすくなった結果、日本人の旅行先は様々な方面に分散化傾向にある。また旅行の目的も一層多様化するに伴い、温泉や自然、歴史資源への旅行希望は上位に安定しつつも、グルメ、テーマパーク、ショッピング、町並み探索、都市観光など観光地・

温泉地がもたない要素にも支持が集まっている。従って、それらをすべて取り込もうとすることではなく、ライバルを意識した上で、観光地・温泉地特有の良さ、魅力をどのように表現するのか、というビジョンづくりが重要になるのである。

また、旅行の発生時期についても変化が予測される。自由時間の増加、高齢化社会の到来は平日旅行者を増加させる。その結果入込の平準化が起こり、宿泊施設の稼働率安定化といった側面からは好ましいが、入込客総数の大幅拡大が期待できない見通しの中では、ピークの集中がゆるやかになることで、ピーク時の最大宿泊収容力に余裕ができてしまうことになる。以上のような分散化、平準化によって観光地・温泉地の供給過剰は当分続くことが予測される。

3) 旅館へのニーズの変化

法律上の定義はともかく、利用者からみた「旅館」



資料：性年齢別旅行回数は「観光の実態と志向（（社）日本観光協会）」各年データによる。

1980年のデータは1978, 1980, 1982の平均値をとっている。1990も同様。2000は1998-2000の平均。

80歳以上の旅行回数は統計がないため、便宜的に70歳代の3割と見なしている。

15~19歳区分の数値は1990年以降は18~19歳の平均旅行回数をもとに算出したもの。

備考：年齢別人口は国勢調査1980, 1990, 2000による。将来人口は「日本の将来推計人口（2002/1：国立社会保障・人口問題研究所）」中位推計による。

2010, 2020, 2030年の年齢別旅行回数は2000年と変わらないものと仮定し、「観光の実態と志向2000」データを代入している。

図1 少子高齢化の将来像

表2 「旅館」に関する業界の概念、消費者のイメージ

	業界の概念	消費者のイメージ
和のデザイン意匠	基本が和であればベッドや洋の意匠が有って良い…	業界が考えているほど厳密に意識していない？
和の機能(和室・布団・和食)	ベッドやレストラン、洋食がミックスされても良い。	和と和食への期待は大きい。 旅館の洋室は売りにいい。
パブリック空間の性格	玄関で靴を脱いで上がるのもあれば、靴のまま上がるのもある。	浴衣で過ごす場所
販売スタイル	基本は一泊二食。しかし、泊食分離を取り入れた旅館が増加。	旅館は食事付きしかない……という認識が強い。
施設規模	小規模もあれば大規模もある。高層の建物でも和のデザインであれば旅館。	小規模・木造の日本家屋のイメージが圧倒的間違い。 ※大型で高層のビルは和風であっても「ホテル」として認識されがちである。

「ホテル」といった概念が時代とともに変化している点に注目した。概念の変遷を整理してみると、旅館のポジションは常にホテル（西洋文化）との対比概念のなかで、「純粹に和の世界を追求するか、ホテル的要素と融合するか」の中で揺れ動いてきたことがわかる（表2）。

大まかに振り返ると、高度成長期、旅館はホテル化を模索する時代を経て、その後ホテルの普及に伴い、和への回帰が進み、しかし和への回帰を意識しすぎたあまり、バブル経済期の勢いもあいまって高級路線ばかりが強調され、結果として旅館の概念とは高級・小規模・純和風イメージに集中するようになった。そしてここへきて、低価格や合理性を求める傾向によって再び迷走・拡散傾向にあるといつができる。

旅館利用の意識調査の中で、「旅館かホテルか」ではなく「和室か洋室か」という問に対しても、和室派は6割強と圧倒的である（当財団調査）。しかし、実際の宿泊施設利用率を見ると、30年前には旅館利用者が半数を超えていたものが、この10年はホテル利用者比率と拮抗し3割程度へとそのポジションを低下させている（（社）日本観光協会「観光の実態と志向」）。

旅館の問題を議論するとき、料理、浴場、サービス、料金に関するテーマは話題になりやすく、実際業界でも各種の工夫がされてきたといえるが、ホテルとの決定的な違いであり、魅力的な滞在時間づくりの重要な構成要素である「和室でのリラックス」に関する工夫が十分なされてきたとはいえない。

部屋での過ごし方、寝具や浴衣のあり方、均質化されたデザイン、「和洋室」という曖昧で魅力を伝えに

くい表現、朝の布団あげサービスの必要性など再考すべきポイントは複数ある。

（2）旅館経営をめぐる現状認識

1) 認識すべき現状

現在の国内観光の不振はデフレ不況のせいだけではなく、「社会構造の変化」と「観光地・旅館と消費者ニーズのミスマッチ」という3つの要因が重なった複合不況である。先に述べた見通しをもち、観光地および旅館経営者が改革努力しなければたとえ景気が回復してもかつての好況は訪れない。

- ・個人旅行客のニーズに対応していくないと多くの旅館は生き残れない。

- ・旅先、旅行時期の分散化により温泉観光地の宿泊収容力は供給過剰が続く。

- ・滞在客・インバウンド客・リピーター客の3つを開拓しないと市場規模は縮小する。

- ・観光地の魅力をあげる努力をしなければ、都市観光地と海外観光地に勝てない。

という4点が旅館経営において認識すべき現状である。

2) 何故こうなってしまったのか。

旅館経営の立場から、厳しい現状を招いた理由を振り返ると以下の通りである。なお、以下の指摘は委員である旅館経営者の発言の多くを反映して整理している。

- ・入込の「量」の増加を追求して、自然環境・田舎の魅力を壊した。過剰開発によって自然の中でリラックスできる環境を失った。

Q. あなたの旅館はどのマーケット、どの分野で生き残りますか？

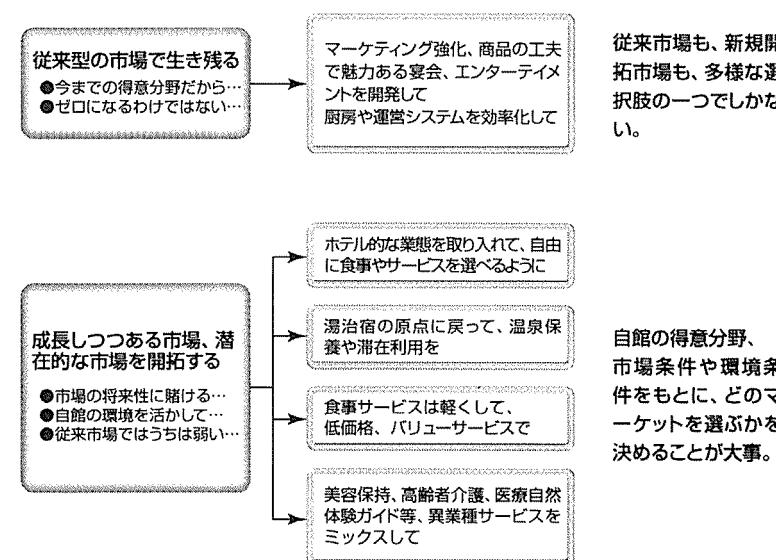


図2 旅館はどのマーケット、どの分野で生き残りますか？

- ・団体観光客や法人客を追い求めて、料理や人的サービスに傾斜しすぎた。
- ・ライバル旅館や成功者の後追いばかりしてきたため、皆で同じ客層をターゲットとし、差別化ができず、グレード競争だけになっている。
- ・個々のお客様を顧客として大事にしていく姿勢が弱かつたため、旅行会社に依存する体質になった。
- ・「旅館は日本文化である」というこだわりの強さを、早くから合理的な改革の必要性に気づきながらも大胆な変革に踏み切れない言い訳としていた。

(3) 生き残るための7つの課題

以上を踏まえ、課題を7つに整理した。

消費者が変化しているとはいえ、従来型のニーズがゼロになるわけではない。その意味では、改革しなくとも一定数の旅館は存続できるとみられる。しかしこれまでの「新しい市場への進出は他者がすればいい」という守りの姿勢と油断が現在を招いているのである。今までは旅行市場自体が拡大傾向にあったが、これからは変わらずに生き延びる方が困難と認識すべきであろう(図2)。

1) ターゲット客層とリピーター

まず、ターゲット客層を決めて的を絞ったサービス・商品に変えていくことである。誰からも平均的に評価される旅館ではなくて、「来て欲しい客層」にとって1番と思われる旅館をめざす。極論すれば、宿のコンセプトにあわない客層は来なくて良いという「捨てる勇気」をもつことである。

ターゲットの決め方は、消費者の全般的な動きだけでなく、立地や環境を勘案して設定していくことが重要である。皆がまた同じ方向に殺到するのを避けるためにも、敷地環境、経営者自身の得意分野、そして施設と資金といった条件にあったポジションを見極めること。

このようにして、日本の旅館に施設の大小と料金帯以外の基準である旅館カテゴリーの考え方を定着させるべきである。カテゴリー区分は、年齢、同行者、発

地、ライフスタイルなどのターゲット客層と旅の目的(旅館での過ごし方)の2要素から決まると考えられる(図3)。

2) 旅館魅力再構築

個人旅行客が主流となる今後、旅館は「組織団体の親睦・コミュニケーションの場」から「一人一人のリラックスの場、くつろぎの場」であることが求められる。

これから旅館の魅力の柱は、豊かな空間の中で自由気ままな時間が過ごせることの価値であろう。リラックスとは、時間の束縛から解放されることであり、朝寝坊する、自由な時間に食事をする、館内でのんびりする、などがあげられるが、これまでの旅館サービスでは提供できていないといえよう。

また、コミュニケーションの場としての重要性は変わらないが、その内容は夫婦、家族、親しい友人どうしなどのおしゃべりの場としての役割が求められるようになる。

食事については、豪華さ・品数の多さの競争よりいかに個性的で楽しい情景を提供するかという発想が求められる。食事の楽しさとは、「何がでてくるか」という期待感ももちろんあるが、料理情報・食事情報が氾濫する一億総グルメといわれる現代においては、選ぶ楽しみ、選んで自分の知識をためす場などによる満足感がそれを上回る場合が多いといえるだろう。「おまかせ料理」が期待感につながるのは、信頼感や確立している場合である。

また、和室の空間をいかしたリラックスの良さを見直し、アピールしていくことの重要性は先述の通りである。

3) 地域との新しい関係づくり

滞在する人の時間軸では、「観光地の環境や雰囲気」と「宿泊施設の空間やサービス」は切れ目なく連続している。観光地のイメージが高いと宿泊施設の満足度も高まる。湯布院や黒川温泉を成功事例として研究するなど、旅館経営と観光地づくりが密接な関係にあるとする考え方は、バブル経済崩壊以降急速に生まれつ

●旅館のカテゴリー区分を決める2つの要素

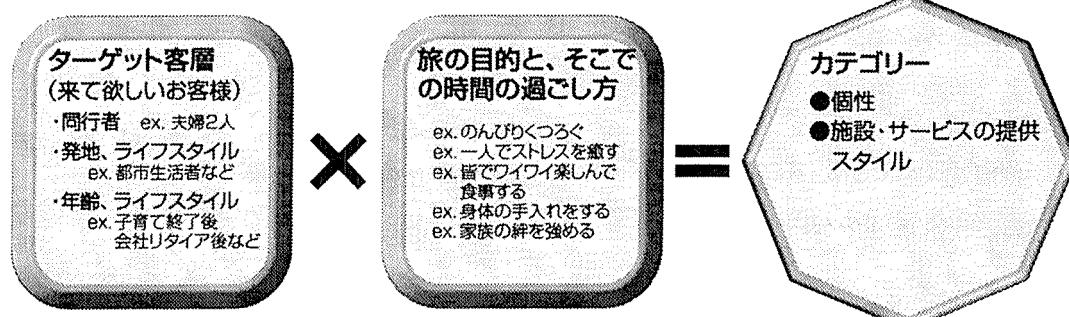


図3 旅館のカテゴリー区分を決める2つの要素

つはある。

しかし、魅力ある観光地が一朝一夕でつくられるものではないことと、旅館と地域とのかかわり方についての理想と現実のギャップが大きいのが現状である。ポイントは以下の通りと整理した。

- ・観光地として入込数増加を目標とするのは難しい時代である。リピーター比率、滞在客比率の拡大を目標とするべきである。

- ・良好な観光地環境を維持するためにはデザインやサービス、機能の統一感、一定のルールづくりが重要である。

- ・適正な環境を維持するためには、宿泊収容力の総量規制（ダウンサイ징）も視野にいれるべきである。

- ・観光地全体でとりくめば、個々の旅館では難しい食事の選択制、多様化が可能となる。観光地内での「分業」と「相互乗り入れ」の考え方を取り入れるべきである。

4) 販売方法の見直し

様々な変化の中で、旅館の販売方法についても見直しが必要になっている。ポイントは「消費者が自由に選べる売り方」と「選ぶための正確でわかりやすい情報提供」であろう。

- ・基本は自由に選べる泊食分離（食事と宿泊料を別表示とする）とし、その中に「おすすめコースとしての一泊二食コースがある、という考え方があらわしいだろう。消費者は「客室」と「食事」の商品価値を明確に評価でき、旅館は得意な分野だけでもアピールすることにより個性を發揮できる（表3）。

- ・単純でわかりやすく、かつ柔軟な料金体系・料金表示を行うこと。業界全体でカテゴリー区分の表示を検討し、さらには旅館とホテルの名称、客室のグレードや面積なども国際標準を意識した表記を検討すること。

5) 旅館どうしの提携と協業

旅館においても、ホテル業で一般的に行われている運営委託や施設賃貸借・技術指導などを一般化することで、優れた経営ノウハウを業界全体に有効活用できる。

また、個人経営であっても同じカテゴリーなら、アライアンス（協業）による効率的な販促活動もできる。さらに、アライアンスに「求心力」が加われば共通ブランドのチェーンを生むこともできる。このような協業は、単体の旅館では個性や特徴を十分に告知できない小規模旅館で特に有効である。

6) 運営の近代化と財務体質強化

旅館運営の近代化といったとき、計数管理と意識改革による厨房の改革、近代化が財務体質強化には欠かせない。また、泊食分離とも関係するが、室料で利益ができる体質に改善することを目標にするべきである。そのためにはITを経営のあらゆる分野での活用を検討し、また、資金調達手法についても幅広く研究し、旅館業の特性を理論武装することが重要になっている。

7) 旅行会社との共生

旅館の総売上にしめる支払い手数料の比率が増加傾向にあり、支払い手数料や契約形態に対する負担感、不信感が高まっている。不況下で互いの経営が苦しくなって浮き彫りにされた矛盾や長年の習慣、甘えの構造であるともいえる。眞の意味での共生のための努力が今こそ双方に求められている。契約形態の多様化、ITの活用、旅館の特性やカテゴリーを消費者に正しく伝えるしくみづくりなどとともに研究していくべき課題は多い。

さらに、旅館経営にとっては、契約による成果、すなわち「利益への貢献度」を検証した上で、旅行会社をどのように「活用」していくのかといった視点が重要なっている。

4. おわりに

本研究は、部分部分は場面をかえてこれまで検討されてきたテーマもある。それらを再整理したことと、旅館業界のこれまでの体質までもふりかえった反省および旅行会社との新しい共生のための提言を整理し、内外に問題を提起したはじめてのレポートである。課題はそれぞれ大きいが、魅力的で個性的な旅館の数々が21世紀に輝き続けるよう祈念している。

表3 旅館の販売に関する考え方

同じ1泊2食でも業態により「泊」と「食」の設定料金は異なる

泊	「泊」重視。滞在型		「食」重視。割烹型	
	うちのんびり滞在する宿なので客室は広く、全室にベランダがあります。	一泊朝食付き 12,000円	うちは温泉街の中に立地し、客室は簡素でリーズナブルです。	一泊朝食付き 7,000円
食	食事はビュッフェでご自分でご自由にお取り下さい。	夕食 3,000円	うちは食事が自慢で、懐石コースをルームサービスします。	夕食料金 8,000円
一泊二食		15,000円		15,000円