

## 第3回下田市観光ヒアリング調査報告：宿泊施設

著者	狩野 美知子, 野方 宏
雑誌名	地域研究
巻	2
ページ	37-42
発行年	2011-03-01
出版者	静岡大学人文学部
URL	<a href="http://doi.org/10.14945/00005729">http://doi.org/10.14945/00005729</a>

## 第3回下田市観光ヒアリング調査報告：宿泊施設

狩野 美知子・野方 宏

### はじめに

静岡大学人文学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクトチームは、下田市を対象に2010年度の観光ヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査先は下田市役所観光交流課および下田市観光協会、下田市にある宿泊施設である。前2者については2010年8月24日・25日に調査を実施し、既にヒアリング調査報告を公表済みである<sup>1</sup>。

本稿は、2010年9月13日に行った宿泊施設3カ所（A旅館、B旅館、C旅館）および下田温泉旅館協同組合のヒアリング調査報告である。宿泊施設におけるヒアリング項目は、これまでに行った伊豆地域の他都市の調査<sup>2</sup>と基本的には同じである。しかし、都合によりB旅館とC旅館は同一の日時・場所で同時に行ったため、リピーター率、稼働率等の具体的な数値や集客のための独自の取り組みに関する詳しい話を聞くことはできなかった。それに伴い、これまでの宿泊施設のヒアリング調査報告と若干まとめ方が異なっている。なお、下田市には、蓮台寺温泉、河内温泉、白浜温泉、観音温泉の4つの温泉場がある。

はじめに、各旅館の概要を簡単にまとめると、以下のようになる。

表1：ヒアリング調査を実施した宿泊施設の概要

旅館	特徴	客室数（室）	定員（名）	従業員数（名）	価格帯（円）※注
A	小規模	5 （全室露天風呂付）	各室2～5	13（含む：家族3）	36,750～
B	再生	20	80	22（うち正社員7）	16,800～ 露天風呂付き（1室）は25,000
C	中規模	39	182	60（正社員とフルタイムパートが半々）	16,000～40,000

出所：ヒアリング調査の内容から筆者作成。

注：特に記載のないものは、平日1泊2食付プランで、1室2人利用時の1人分の価格である。

<sup>1</sup> 狩野美知子・野方宏・太田隆之（2011）参照。

<sup>2</sup> 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵・朴根好（2009）および石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵（2009）、石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵（2010）参照。

## 1. 客層と集客方法

A 旅館は、経営が行き詰まり、売却か存続かの選択を迫られた 17 年前に、16 部屋から 5 部屋に客室数を減らし、リニューアル・オープンをした。オープン当初、露天風呂付客室は全国的に珍しく<sup>3</sup>、テレビ等のメディアでも取り上げられ、リニューアル後 10 年くらいは稼働率 80%を超えていた。しかし、同様の客室を提供するライバルの登場により、2006 年頃から徐々に稼働率が低下し、現在は目標稼働率である 60%を大きく割り込み、40%台にまで落ち込んでいる。客層としては、季節によって年齢層が異なるものの、年配客と若いカップルが多く、中間層が少ない。宿泊客の居住地は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県といった順で首都圏が多く、これらに静岡県をあわせると 100%に近い。JR と自動車の利用は半々となっている。リピーター率は 20%くらいであるが、リピーターも年とともに少しずつ入れ替わっている。外国人客については、香港・台湾からの直接の申し込みはあるが、人数的には僅かである。

B 旅館は、1933 年創業であるが、2007 年に経営者が代わり、現在 20 室で営業している。また、C 旅館も、以前は客室数 70 室、定員 316 名の規模であったが、2010 年から旧館の 31 室を閉め、39 室で営業をしている。ただし、8 月等の繁忙期には、少し値段を低めに設定し、旧館を使用することもある。いずれの旅館もターゲットは団体客から個人客にシフトしている。宿泊客は河津桜のシーズンである 2 月と 8 月に多いが、オフ・シーズンは 4 月と 9 月であり、オフ・シーズンの平日はリピーター中心となっている。なお、旅館の立地とも関係して「下田が海のイメージを持っていたのは 20 年前までであり、現在はそれとは違ってきている」という認識も示された。

B 旅館の場合、8 月は 100%近い稼働率であるが、年間を通した平均は 40%くらいである。B 旅館ではほとんどがリピーターであり、1 年に何回も宿泊する客もいる。C 旅館は、夏にリピーターが多くなっている。

B 旅館、C 旅館ともに、宿泊客の居住地は首都圏が 8 割以上となっている。最近では、関西圏からの宿泊客も増えてきており、こちらの場合は、交通の便や距離の問題から西伊豆、箱根、修善寺に 1 泊し、下田を訪れるケースが多い。交通手段でみると、B 旅館の場合、通常は自動車利用が 6 割くらいであるが、夏は 9 割が車利用となっている。C 旅館は車利用が 5 割となっている。B 旅館、C 旅館ともに、最近では滞在型の宿泊客も増えてきた。特に、B 旅館の場合は、旅館から外出せず、旅館でのんびりしている客が増えており、なかには 5 連泊する客もいる。そういった宿泊客には、料理に変化をもたせるように工夫している。外国人客については、特に変化はなく、いずれの旅館も月に 1～2 組くらいであるが、英語での対応は可能となっている。

集客方法については、A 旅館の場合、リニューアル・オープンから 10 年くらいの間は、テレビ番組や雑誌記事から A 旅館のことを知った人たちが直接予約をするケースが 6 割、JTB 等の大手エージェントからの集客が 4 割であった。2009 年は、自社ホームページ、じゃらんによる集客が 4 割、JTB 等の大手エージェントからの集客が 6 割となっている。C 旅館の場合は、自社ホームページやじゃらんといったインターネットを利用した集客が 3～4 割となっている。「インターネットのみで集客しているところもあるが、大手エージェント経由の集客はなくなるであろう」(C 旅館)とのことであった。

<sup>3</sup> 同様に、客が好みの浴衣を選ぶというサービスも珍しかった。

## 2. 各旅館の魅力

ここでは、各旅館が顧客にアピールしたいポイント（以下、旅館のウリ）をまとめておこう。

A 旅館は部屋数を 1/3 以下に減らしたこともあり、「ゆっくりして欲しい」、「好きに使って欲しい」ことから、チェックアウトは 12 時であり、早く来た客にはチェックイン時間の 3 時以前でも受入れている。ウリにしたい点は、「昭和のにおいの残る宿」であるが、「田舎のおばあちゃんの実家に帰ってきたような気分になって欲しい」ことを狙いにしている。

B 旅館は、湯治場であった歴史を生かし、「源泉かけ流し、単純アルカリ泉」をウリに、「都会で疲れた人が泊まれる宿」をコンセプトに、客の立場（＝自分が旅行に行った気分）で考えることを意識した接客を行なっている。また、B 旅館は著名な文豪のゆかりの宿で、その関係で宿泊する客もある程度いるが、そういう客にも温泉を積極的なウリにしている。

C 旅館のウリの 1 つは、B 旅館と同様温泉である。特に、pH 9.2 や pH 9.6 の源泉は肌の「つるつる」感が強く、また湯温が十分にあり沸かす必要がないため保温性のある温泉にもなっている。また、アルカリ性単純泉に認められている飲泉も出来るようになっている。

## 3. 地域を意識した取組み・活動

今回のヒアリング調査では、全体として「地域とともに、地域に誇れる宿泊施設になるための取組み・活動が、地域も旅館も良くなることである」という発想が印象的であった。この節では、こういったコンセプトのもとに取り組みされている C 旅館の新しい旅館業務の方法と下田温泉旅館協同組合の活動に焦点をあてる。

### (1) 旅館業務の統合化（マルチスタッフ化<sup>4</sup>）

ヒアリング調査先の C 旅館では、旅館業務について興味深い取組みを行なっていた。以下この取組みを、従来のやり方と比較しながら紹介しておこう。

通常、日本の旅館業務はフロント、レストラン、接客（仲居）、清掃など業務をいくつかに分け、それぞれの業務を専門のスタッフに委ねていることが多い。このような「業務の分業」は、大規模宿泊施設には効率的であるが、中小規模の宿泊施設にとってはスタッフの待ち時間の増大に繋がり、一般に人件費の負担を大きくする。また、働く側からみて勤務時間が変則的となるため、宿泊施設にとっては効率的でも負担が働く側にしわ寄せされる業務でもある。例えば、従来の接客係の勤務形態でいえば、朝と夜だけのいわゆる「中抜け」と呼ばれるものはその代表的なものである。変則勤務による接客係への負担に加えて、この変則勤務が高卒新人などに敬遠され、旅館・ホテルなどの宿泊施設が就職の選択肢に入りにくい要因にもなっている。

C 旅館では、地元の高卒の人たちが夢を持って勤めたいと思える旅館にしたいとの思いから、接客業務の改革に動いた。具体的には、接客業務に早番・遅番の二交代制を導入したのである。二交代制では先に述べたスタッフの待ち時間が増大し、コスト増に繋がる。そのため、これまで外注していた

<sup>4</sup> マルチスタッフ化よりもマルチタスク化という用語のほうが一般的であると思われるが、ここではヒアリング調査時に聞かれたマルチスタッフ化といういい方を用いておく。

皿洗い・清掃といった業務を内製化し、従業員が複数業務を担当する＝「マルチスタッフ化」によりコスト増を吸収しようとしたのである。

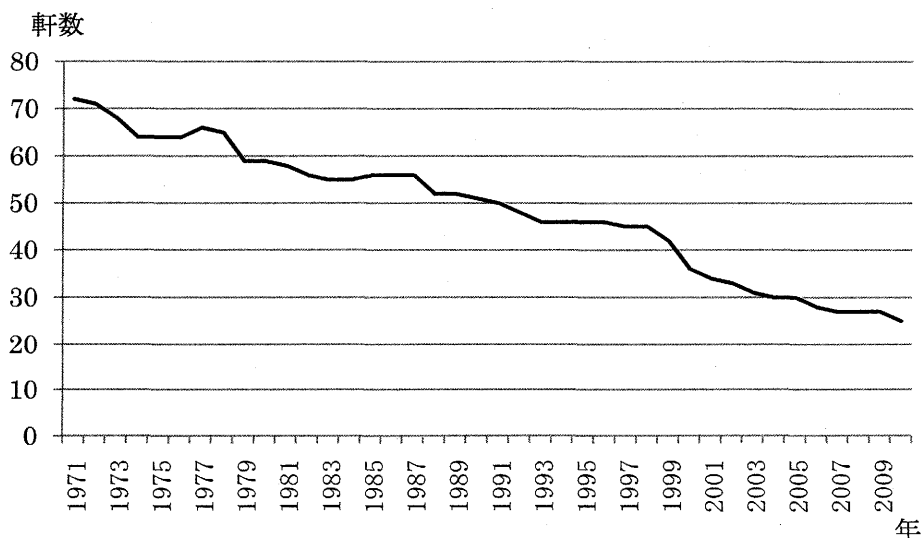
2010年4月からはフロントとレストランでマルチスタッフ化に挑戦し、7月にマルチスタッフ化に移行した。移行に際しては、従業員一人一人と面接し、マルチスタッフ化の範囲・内容についての相談を行っている。古い従業員の中には中抜け勤務になれていて1日通して働くのが大変という人もいり、フロント業務が出来ないという人もいたからである。現在では、従業員本人の意思や能力に応じたグループ化を行ない、各人のスキルに合わせてマルチスタッフ化を行なっている。

こうしたマルチスタッフ化は、必ずしもこの宿泊施設独自のものではない。既に、星野リゾートや箱根一の湯などでも類似のシステムが導入されている。しかし、注意しておくべきことは、このシステムの導入の背景である。それは、単なる宿泊施設の効率的オペレーション（運営）を目的としたマルチスタッフ化ではなく、従業員の負担軽減・生活サイクルへの配慮や地元の高卒新人へ魅力ある選択肢を提供するといった形で具体化される「地域の宿泊施設のあるべき姿」に関わる基本的理念に由来したマルチスタッフ化なのである。

## (2) 下田温泉旅館協同組合の取組み

温泉旅館協同組合の加盟施設は、最盛期（1971年）には72軒あったが、現在では25軒まで減少し<sup>5</sup>（図1参照）、組合の理事長のなり手不足が問題となっている。2010年5月に、この組合加盟施設の25軒が参加し、組合主催の第1回郷土料理コンテストを実施した（12軒が料理を出品）。第1回のテーマは「金目鯛、イカ、アジをメインに、デザートは地元の物を使う」ことであり、下田市長、下田女性の会、JTB、楽天トラベル、じゃらんなどの11名に審査員を依頼した。すべての旅館で提供

図1. 下田温泉旅館協同組合加盟施設数の推移



出所：下田温泉旅館協同組合から入手した資料より筆者作成。

<sup>5</sup> 下田市でも、破産・廃業する宿泊施設が見受けられるが、直近では、下田シーサイドホテルが2010年8月10日に破産した。

できるように廉価であることと地場産品を使うことが条件で、お互いのノウハウを見せ合うコンテストである。ここには、ともによくなるという視点が感じられる。

組合として力を入れていることは、地域の人たちとともに、地域の活性化を図るための協同宣伝であり、下田商店組合・下田料理組合とともに、下田を元気にする「市民も得するキャンペーン」を実施した<sup>6</sup>。このキャンペーンは、下田市民が下田温泉旅館協同組合に加盟する旅館に宿泊客を紹介すると、旅館から下田クレジット加盟店で利用できる共通商品券が還元される<sup>7</sup>というものである。第1弾が2009年10月15日～2010年3月31日に実施され、700～800名の宿泊客が紹介された。第2弾として、2010年9月半ばより、地元でのテレビ宣伝、有線放送でのニュースを流す予定であるとのことであった。この活動の根底には、下田市民が知人に紹介できるような、誇れるような旅館になるということは、個々の旅館が努力をしてよくなることの結果であり、個々の旅館がよくなれば、地域もよくなり活性化するという考え方がある。また、あえて「観光地づくり」を行わなくても、住みやすい町ができれば、自然と観光客もやってくるという考え方でもある。

上記以外に、地元の観光・産業団体と連携した組合の活動として、2010年のNHK大河ドラマ『龍馬伝』のロケ地となった下田の知名度を上げる活動があげられる。龍馬に扮した100人の出陣式を行い、「龍馬伝支援隊」<sup>8</sup>の宣伝を行った。この「龍馬伝支援隊」はJTBに取り上げられ、商品化された。着地型観光商品が注目を集め、各地で商品化に取り組みされているが、その宣伝方法や販売経路がうまく確立できず、販売が伸び悩んでいる状況を見ると、このJTBによる商品化は画期的といえるだろう。また、「龍馬伝支援隊」の活動の1つとして地域通貨「龍馬くんコイン」と「龍馬小判」の販売が行われた<sup>9</sup>が、「地域活性化の点では一定の効果があったが、誘客戦略としては課題が残った」<sup>10</sup>ようである。

#### 4. その他

外国人観光客の利用実態をみると、1で触れたように、月にせいぜい1～2組程度と僅かであり、個別の宿泊施設では外国人客への特別な対応はとっていない。旅館協同組合レベルでは、外国人誘客（インバウンド）の勉強会はしており、英語講座（昨年）、中国語講座（今年）も開催している。宿泊料金に関しては、外国人客の多くが低価格志向であるため価格面での折り合いが難しく、宿泊施設が限られているため、それが外国人客受け入れの少なさに繋がっている。

熱海の宿泊施設でのヒアリング調査で聞かれたインターネット集客に伴ういわゆる「モンスター・クレマー」については、まず、書き込みはネット利用の宿命であり、覚悟しておく必要があることが強調された。次いで、「どういう宿泊施設かということについてきちんとした情報発信をすることが大事」であり、こうした情報発信をしていないことが客とのトラブルの原因に繋がるとし、この問題については、熱海の宿泊施設の対応とは距離を置いた意見が聞かれた。また、客からのクレーム一般については、顧客の満足できないことの現れがクレームであると考えべきであり、客の不満は客が

<sup>6</sup> 2009年10月10日付『伊豆新聞』参照。

<sup>7</sup> 1万円以上の宿泊料に対し、1000円×宿泊人員分である。

<sup>8</sup> 2010年1月12日付および2010年2月10日付『静岡新聞』参照。

<sup>9</sup> この他に、龍馬の石像も2011年11月に下田港に建てられた。

<sup>10</sup> 2010年10月17日付『静岡新聞』より引用。

宿を出る前に解決することを原則とし、クレームはミーティングなどで、従業員間で共有することが大切であるとの認識も示された。

行政については、静岡空港ありきの議論ばかりで、道路・船やバスなどアクセスに関する問題に現場の要望が反映されていないこと、リーダーシップやビジョンの不在など伊豆の他地域のヒアリング調査でも聞かれた問題点が指摘された。

なお、今回のヒアリング調査は、主に下田市の中でも山あいの静かな場所に位置する宿泊施設に対して行ったものであり、他地域、特に海辺に近いところにある旅館の現状が把握できていない。また、団体客から個人客へという顧客層の変化に対応して、部屋数を減らし、露天風呂付やスイート・ルームなどへの改装を行って営業をしている旅館であるため、大規模な旅館<sup>11</sup>の現状もつかめていない。以上の2点から考えると、追加的なヒアリング調査が必要であることは、否定できない。今後の課題としたい。

## 参考文献

- 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵（2009）「第2回伊豆市観光ヒアリング調査報告：宿泊施設」静岡大学『経済研究』14巻1号，pp.61-75 参照。
- 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵（2010）「第3回熱海市観光ヒアリング調査報告(1)：宿泊施設」静岡大学『経済研究』14巻4号，pp.63-16 参照。
- 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵・朴根好（2009）「第3回伊東市観光ヒアリング調査報告(1)：宿泊施設を中心に」静岡大学『経済研究』13巻4号，pp.45-56 参照。
- 狩野美知子・野方宏・太田隆之（2011）「第2回下田市観光ヒアリング調査報告：概要」静岡大学『経済研究』15巻3号，pp.53-62 参照。

---

<sup>11</sup> 下田市における大規模宿泊施設は、通常、客室数80室以上のものを指し、下田東急ホテル、下田ビューホテル、下田プリンスホテル、ホテル伊豆急などがある。