

研究ノート

第3回熱海市観光ヒアリング調査報告(1)¹：宿泊施設

石橋太郎・狩野美知子・野方 宏・大脇史恵

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、2009年10～11月に熱海市内²の宿泊施設に対するヒアリング調査を行った。宿泊施設に対するヒアリング調査は、2008年秋に実施した伊東市³、2009年春に実施した伊豆市⁴に続く3回目のものである。今回もできるだけ多様な「現場の声」を求め、表1に示す7ヶ所の宿泊施設（以下、各宿泊施設をA旅館、B旅館、C旅館、D旅館、E旅館、F旅館、G旅館と表記する）を対象に実施した。

本稿では、このヒアリング調査の内容を、以下に記した項目に沿ってまとめている。

1. 客層
2. 集客方法
3. 経営戦略
4. 熱海市の魅力
5. 旅館再生
6. その他

¹ 今回のヒアリング調査を含めた2009年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文学部経済学科から研究資金の助成を受けた。また、ヒアリング調査にご協力いただいた熱海市観光協会会長森田金清氏および熱海温泉ホテル旅館協同組合理事長内田進氏にお礼申し上げる。なお、今回のヒアリング調査の性格上、7ヶ所の宿泊施設名及びヒアリング調査にご協力いただいた方々の名前を明記することはできないが、上記関係者の方々にも併せてお礼申し上げたい。なお、外国人観光客についての調査を中心とした本稿の続編は、静岡大学経済研究センター『研究叢書』第8号（2010年3月）に掲載予定である。

² 熱海市内には、熱海温泉（中心市街地エリア）、南熱海温泉（網代・伊豆多賀エリア）、伊豆山温泉、伊豆湯河原温泉（泉地区）の4つの温泉場があるが、今回は熱海温泉を調査対象としている。熱海市内にある130軒ほどの旅館・ホテルのうち、63軒がこの熱海温泉に所属する。

³ 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵・朴根好「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（2009年2月）参照。

⁴ 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵「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（2009年7月）参照。

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	定員 (人)	従業員数 (人)	価格帯 (円) ※注
A	大規模	350	1250	正社員：約200, パート：130	15,000～23,000
B	大規模	150	約800	正社員：約100, パート：20 ピーク時には配膳会からの派遣利用	15,000～18,000
C	中規模	26	100	正社員：21, パート：20	25,400～32,700
D	中規模	36	180	正社員：60, パート：5	13,000～
E	独特の取り組み	80	270	正社員：5, 契約社員・アルバイト：15～20	6,500 (1泊朝食)
F	独特の取り組み	14	70	約15 (パートを含む)	15,000～
G	再生旅館	42	150	正社員：10, アルバイト：30	9,800

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。

1. 客層

(1) 宿泊客の人数規模

A旅館では、「熱海＝団体」の時代に、創業者がグループ（団体）をターゲットとしていては長く安定した経営はできないと考えた。このため街中にあった旅館を1971年に現在の地に移転し、個人客をターゲットにするという、今からみると先進的な取り組みを行った。そのためコンベンションホールをもたず、大型の団体客は受け入れてこなかった。ただ、最近は少しずつではあるがグループ客も増えてきている。同旅館では、和室250室からなる宿泊施設と洋室100室からなる宿泊施設の2館を運営しており、結果的に和室展開の館ではグループや家族連れの客が、洋室展開の館ではカップルや女性少人数客が多くなっている。

B旅館は、現在、団体客と個人客が半々くらいであるが、団体客（社員旅行）が減少し、個人客にシフトするという傾向がみられる。

C旅館も、団体客から個人客へのシフトがより鮮明にあらわれており、またグループあたりの宿泊者数が少なくなっている。現在の宿泊客の構成は個人7割、団体3割という比率になっている。施設が団体向けに作られていたこともあり、広い部屋に2人しか宿泊しない場合には、売上げが落ちて経営上厳しいとのことであった。

D旅館は、以前は団体客中心だったが、現在は個人客へのシフトが進行しており、個人6割、団

体4割ということだった。

F旅館は、サンビーチから徒歩2～3分という地の利もあり、8月はファミリー客がターゲットであり、秋はカップルがターゲットである。客室数が少ないこともあり、団体客は1割程度である。

G旅館も、個人客を中心にしている。個人客の場合、2～3名といった人数が割合的には多いが、家族・友人で10名程度というケースもある。また30～40名規模の団体客が週に1～2組入るが、これらはG旅館に設置されているダンスホールでのダンスが目当ての客である。

(2) 宿泊客のニーズに対する対応

A旅館では、客が求めているものは「癒し、非日常性」であると捉えている。一日館内で過ごし、ゆっくりしている客が多い。このためA旅館ではコンシェルジュを用意し、要望があればそれに応えるという体制をとっている。ファミリー層が多く宿泊する施設の宿泊客は、これに加えて「何か楽しいもの」を求めており、館内で完結できる施設を提供している。

B旅館では、市内で一番大きな入浴施設が売りである。家族連れのためには家族風呂の利用を無料としている。また家族連れのためにキッズルームが用意されている。

C旅館では、4年くらい前からペット同伴の宿泊を可能としたが、これは予想以上の効果がみられた。なお、ペットへの追加料金は課されていない。旅館は宿泊し料理を食べることが大きな要素と考えているため、泊食分離には基本的に取り組んでいない。

D旅館では、最近部屋の予約の埋まり方に変化がみられるようになったという。昨年までは宿泊料金の高い部屋の予約から埋まっていたが、今年は安い部屋から埋まるようになった。昨秋以降の金融危機に伴う景気悪化の影響が出ているのではないかと、とのことであった。

E旅館は低価格を売りとし、第3節(5)でみるように、それを実現するための独自の取り組みを展開している。また変わった試みとして、基本料金(1泊朝食付)はそのままに夕食の内容を変更することにより、学割料金も設定している。

(3) 宿泊客の性別および年齢

A旅館は、タイプの異なる2館を運営していることは先に述べたとおりであるが、洋室展開する館では、カップルや女性の少人数客中心の宿泊であるが、50歳代が一番多い。経済的に余裕のある人や女性同士であるということだった。和室展開する館はグループや家族連れの宿泊客が中心であり、特に若いファミリー層が多い。

C旅館は、特にターゲットは絞っていないが、1泊2食25,400～32,700円という今回の調査対象旅館の中で最も高い価格帯(熱海市全体では上)であるが、若い年齢層の客もある程度おり、近年、喜寿、卒寿などの祝いで来る客も多い。また、身障者の人たちも家族とともに来るケースも

みられるようになった。1970年頃には女性客は殆どみられなかったが、最近急速に女性客（年齢はさまざま）が増えてきた。

D旅館のターゲットは女性客と若い夫婦客である。女性客は、年齢を問わず活動的で、口コミを重視するということがあった。

E旅館は、夏場の1ヶ月くらいはファミリー客で満室となり、それ以外の時期については、平日は温泉をメインとしたシニア、週末は初島との相乗効果をもつ若い人の宿泊が多い。

F旅館は、20～30代の女性客が多い。他方、G旅館では、シニアの宿泊、とりわけシニア女性が全体の6～7割を占める。若い客はまだまだ少ない。

(4) 宿泊客の居住地域

A旅館では、東京や神奈川といった首都圏からの宿泊客が7～8割、残りは静岡県や名古屋周辺からの客である。予約センター（営業所）は東京と名古屋に置いている。

B旅館でも、首都圏からの客が9割を占めており、C旅館も、神奈川や東京からの客で8割近くを占める。次いで千葉、埼玉であるが、県内の客は少ない。

D旅館は、神奈川、東京からの客で8割以上を占めている。客の交通手段は鉄道がここ1年で増えた。ガソリン高の影響があり、車と鉄道の割合が、かつては7対3だったところが、最近では半々となっている。

E旅館でも、神奈川や東京からの客が半数以上を占める。また先にも触れたように、平日は温泉をメインとしたシニア、週末は低料金や初島の魅力などにより、若い年齢層が多い。

F旅館は、神奈川・東京・千葉・埼玉からの客が7割程度を占めている。新幹線と車利用は半々となっている。花火大会のある日は若いカップルが多いので、車利用が多い。

G旅館は、神奈川・東京・千葉からの客が7割を占め、静岡・埼玉等からもそれぞれ1割程度の客がある。利用する交通機関は、週末は車、平日は電車・バスが多い。

(5) 稼働率・連泊・リピーター

A旅館の稼働率は、和室中心の館で平日は40～50%、週末は90～100%、洋室中心の館で平日は50～60%（ツインなので）、週末は90～100%である。いつまでも価格を下げて競争していたのではやっていけなくなるが、高価格にターゲットを絞れないのが大型施設の悩みである。ただし、低価格にすれば確かに稼働率は上がってくる。昔は稼働率40%で採算が取れる経営をしていたが、今は70～80%位でないと採算が取れなくなっている。

リピーターについては、洋室展開の館ではリピーター率が高い。こちらはリラクゼーション型であり「静かにゆっくりくつろぐ」人たちが宿泊するためである。二度以上宿泊した客をリピーター

とカウントすると、宿泊客の6～7割がリピーターである。他方、和室展開する館はリピーターがそれほど多くはなく、おおよそ2～3割となっている。こちらは「イベントが多く楽しい施設」がコンセプトであり、いろいろなものを欲しがり、ホテルを転々とする一見客が多いためと思われる。連泊は1日あたり2～3件ある程度である。

B旅館では、ほとんどが1泊客だが、「㈱ゆこゆこ（以下、「ゆこゆこ」と表記する）」⁵経由の客の中にはシニアの連泊客もいる。C旅館でも、連泊客は少なく2～3%である。

D旅館では、稼働率は平均で75%、週末はほぼ100%である。連泊客もある程度おり、とりわけGW、正月のような休みのときには連泊する客が特に多い。また、リピーターも多く、宿泊客の6割ほどに達している。リピーターの場合は電話で直接予約するケースが多い。

E旅館では、平日はシニアを中心に2連泊ないし3連泊をする人が多い。当日に連泊を決める客も何人かいる。連泊客は平日の場合でも「そこそこある」ということであった。

F旅館は、オープンから日も浅いため、リピーターは増えてつつあるが、まだ10%に達していない。

G旅館では、連泊客は多い日は10組ほどになることもある。現在、約5割がリピーターである。稼働率は、今年に入ってから平均90%程度で、ピークは8月、ボトムは10・11月である。なお、昨年の10月の稼働率は70%くらいだったが、今年の10月は90%を超えている。

(6) 外国人宿泊客

A旅館では、かつてアメリカ、韓国、台湾からの宿泊客が中心だった。海外のエージェントの日本支店経由で2年ほど前から急激に増加したものの、今年は韓国とアメリカが全減、台湾は横ばい、中国が上昇傾向となっている。外国人宿泊客は、全体の1割未満である。アメリカ在住の台湾の人が、アメリカから成田経由で台湾に帰るツアーで途中立ち寄るケースが一番多い。

B旅館では、外国人宿泊客は年に数%程度であり、たまに日本のエージェント経由で、韓国、中国の団体旅行が来る程度である。また、現在は外国人を特にターゲットにはしていない。

C旅館では、外国人宿泊客は会社の接待などでグループの一員としてくるケースが多い。単独で来る外国人客は1%もおらず、「インバウンドは不要、国内客だけで充分」と考えている。

D旅館でも、外国人宿泊客は少ない。香港や台湾等、アジアからの客が中心であり、1ヶ月に5～10人程度(月平均3,000人の宿泊数の中で)である。このため、「この規模ならば、国内客中心でよし」と考えている。

⁵「㈱ゆこゆこ」とは、宿泊情報誌『ゆこゆこ』の発行とインターネット上のサイトである「ゆこゆこネット」の運営により、旅行者と宿泊施設の仲介を行っている旅行業者である。「気軽に、お得に。平日、何度もお出かけ」をキャッチフレーズにしていることからわかるように、1泊2食付き1万円前後の温泉地の旅館・ホテルを中心とした宿泊施設が紹介されている。

E旅館でも外国人客は少なく、月に20人程度である。英語版、中国語版のHPを経由して月20～30人くらいの申し込みがあるが、宿泊客全体で月4000人位とすると外国人宿泊客の占める割合は0.5%程度となっている。静岡空港開港で韓国からの観光客を期待したが、今のところその効果はみられない。

F旅館でも、外国人客は少ない。G旅館では、外国人観光客に対する誘客活動は行っておらず、外国人宿泊客は全くいない。

2. 集客方法

(1) インターネットの活用

今回のヒアリング調査では前回調査（2004年12月実施）⁶に比べ、インターネット（以下、ネットと表記する）を利用した集客方法が格段に増加していることを確認できた。例えば、前回の調査では若い旅館経営者にほぼ限られていたネット利用の集客⁷は調査対象すべての旅館で実施済みであった。「ネットの力は強い」（F旅館）という発言に代表されるように、ネットの集客力に対する認識の高まりは、これまでの大手のエージェントを通じた集客という方法に大きな変化を起こしつつある。以下この点について詳しくみていこう。

今回の調査で大手エージェント経由での集客割合が5割を上回ったのは、A旅館（2つのタイプの宿泊施設を保有、一方が5～6割、他方が4割）、B旅館（5～6割）、C旅館（5割）であり、部屋数の多い大規模旅館か宿泊料が高い価格帯にある旅館であった。他方、D旅館、E旅館、G旅館ではエージェントは全く利用されていなかった。D旅館はリピーター率が約6割と他の旅館にはみられない特徴があるため、電話による直接の予約が7割を占め、そのことがエージェントを不要とさせる大きな要因となっている。なお、残りの3割の集客はじゃらんnetや楽天トラベルなどのネット経由となっている。E旅館は、低料金を維持するためにエージェントの手数料をゼロにおさえるという観点に立ち、また電鉄グループの一員というメリットを生かしながら、ほぼ100%の自社集客を実現している。G旅館は、異業種企業の旅館業への新規参入であるが、新聞広告を主にTV広告と併せた集客が8割程度、じゃらんnetや楽天トラベル、自社HPなどネット経由が2割程度となっている。F旅館は上にみた2つのグループを折衷した集客構成となっている。大手エージェントが3割、じゃらんnet、楽天トラベル、ぐるなびおよび自社HPなどのネット経由が5～6割、電話による直接の予約が1～2割である。

集客方法はおよそ上にみた3つにグループ分け出来るが、独自の集客を試みている旅館もいく

⁶ 野方宏「熱海観光ヒアリング調査報告」『研究叢書』（静岡大学経済研究センター）第3号（2005年3月）参照。

⁷ 同上、p.37参照。

つかある。ここではそうした試みを2つ紹介しよう。

A旅館は自社DM(ダイレクトメール)による集客にこれまで力を入れてきており、関東・東海を中心に、一度宿泊した顧客全員にDMを送付してきた。また、有力な顧客であるヘビーリピーターには特別な宿泊プランを送ってきた。個人情報保護法施行後はチェックイン・チェックアウトの時にDM送付の了承の確認を必ずとるようにしている。こうした努力の積み重ねがDM経由での予約3割という数字に繋がってきている。もっとも、こうした自社DM中心の集客努力やネット利用は若い人で、A旅館の客層とは合わないといった思い込みがあり、結果的にネット経由の集客への取り組みの遅れの一因になったとの反省から、2007年以降自社DMと並行してネット経由の集客に力を入れている。ネット経由による集客は少しずつ伸びており、現在では集客の1割程度に達している。

B旅館は昨年「ゆこゆこ」の利用を始めたが、平日にかなりの集客力のあることが確認された。そこで、自社集客力を高めるため、「ゆこゆこ」の方法を参考にB旅館独自に新聞広告を出し、予約受付をするコールセンターを利用した。人件費とのバランスを考える必要があるが、面白い試みといえるのではなかろうか。

ネット利用の普及に伴い、いわゆる「(モンスター)クレイマー」の問題が新たに発生しつつあるが、この点については、第5節で触れることにする。

(2) 外国人観光客の誘客

外国人観光客に対する集客の取り組みについては、A旅館を除き現状では消極的な姿勢が共通にみられた。例えば、「国内客で十分」であり英語のHPは作成していない(C旅館)、「特にターゲットとして考えてはいない」(B旅館)、「外国人客とはメールでやり取りするぐらいだが、ドタキャンがあること、キャンセル料が取れないこともあり、日本人客の誘客をもっばらしたい」(F旅館)などが代表的な意見である。D旅館は、楽天トラベルの外国人サイトを利用したネットのみの取り組みをしているが、外国人宿泊客は月5~10人程度、全体の0.2%~0.4%を占めるに過ぎない。

調査対象の旅館以外についても、熱海ホテル旅館協同組合理事長(内田進氏)によれば、「インバウンドはいらぬという旅館も多く、個別の旅館の意見は様々なため組合としても取組みが難しい」とのことであった。また、熱海市観光協会長(森田金清氏)も「商工会議所の中にインバウンドに力を入れている部署があり、協会はお手伝いをしている程度」と述べられている。第5節で触れるように、本年6月に開港した富士山静岡空港への期待が殆ど示されず、外国人観光客が1割にも満たない現状では、外国人観光客への誘客に力が入らないのも仕方がないのかもしれない。

次に、調査対象旅館のうち唯一外国人観光客への取組みを行っているA旅館についてみておこう。前節(6)でもふれたように、A旅館の外国人宿泊客は現状では全体の1割以下だが、2年ほど前か

ら海外エージェントの日本支店経由でのグループ客が急激に伸びた。ただし、今年は米国と韓国からは急減、台湾からは横ばい、中国からは少し増加といったところである。昨秋の金融危機による世界同時不況の影響を受けたものと考えられる。A旅館の外国人客への取組みの中心となっているのが、年4回の韓国、台湾、中国への営業活動であり、これら地域では人的繋がりが営業上重要な役割を果たすため、人脈づくりを目的にしたものになっている。当初は県の誘致活動に参加したことからスタートしたが、現在はA旅館が単独で誘客活動を行っている。アメリカ在住の台湾人が成田経由で台湾に帰るツアーで立ち寄るケースが最も多いとのことである。印象的であったのは、「ツアー客は夜遅く着き朝早く出発するため、ホテルのよいところをみてもらえないのが残念です」という言葉であった。リピーターに繋がりにくいという営業上の理由もあろうが、ホテルマンとしてホテルのよさを体験してもらえないという「悔しさ」が個人的には感じられた。

3. 経営戦略

(1) 低価格化の波

かつての熱海は、宿泊費や飲食費が高いというイメージであったが、最近はその様子が様変わりしてきている。リーマンショックや新型インフルエンザの影響で宿泊客が減少していることも一因ではあるが、最大の要因は低価格チェーン旅館の進出であろう。この低価格チェーン旅館は、破綻した温泉旅館を安く購入し、1泊2食付き7800円前後の価格を365日均一料金として設定し、全国36館をチェーン展開している。ここ数年で急速に勢力を拡大している。熱海温泉地区においても、現在5館約800室と、全客室数の約2割を占めるようになってきている。この5館を含め1泊2食付き料金が1万円以下の宿泊施設は、63館中17館と熱海温泉全体の27%を占める。この低価格化の波に押され、どこの旅館も価格設定に苦慮している。

価格を下げるにも限度があるため、インターネットの特別プランで値下げを行ったり（B旅館）、下がった客単価を埋め合わせるため、宿泊料金以外の館内消費を増やすことに取り組んだり⁸（A旅館）している。ただ、いずれも価格を下げると稼働率は確実に上がるが総売上げは落ちるため、そのあたりのバランスの取り方、低価格でも利益を生むための工夫が重要となっている。

全体として低価格チェーンに引きずられて宿泊料金は値崩れを起こしているが、唯一、C旅館はバブル期の価格設定をほぼ維持している⁹。これは、もともと価格設定が高めで富裕層をターゲットとしていること、客室数もあまり多くないため客室稼働率が通年65%と比較的高く、価格を下げ

⁸ 土産物店の売り場面積を増やす、食事で追加料金が見られるように一品料理を増やすといった取り組みである。社員に目標を立てさせ、目標を達成したものには報奨金を出し、朝礼で表彰するというインセンティブも与えている。

⁹ 予約の状況が良いため、一度下げた宿泊料金を、昨年再び元に戻している。

る必要を感じていないということであろう。また、低価格で客室稼働率が高いG旅館は、今後は客単価の高いプランも検討していくということであった。

(2) 泊食分離

熱海の場合、泊食分離は平日稼働率をアップし固定経費を補うために、素泊りプラン・1泊朝食付きプランといった商品を提供する形で取り組まれている。対象はビジネス客である。今回の調査を行った7旅館のうち4旅館が取り組んでいた¹⁰。いずれも2007年に熱海駅前が開業したビジネスホテルの価格設定を意識し、そこと同じレベルの価格で温泉付き、駐車場付き、料理の味やサービスといったビジネスホテルにはない点を強調し、ビジネス客を取り込もうとしている。

現在のところ実際の利用者は1割に満たないが、この泊食分離の取り組みはここ1～2年の新しい動きであり、2007年にオープンしたビジネスホテルの影響が大きいと思われる。また、今回のヒアリング調査で直接聞いたわけではないが、一部の外国人客の多い旅館では、外国人に対して1泊朝食プランを提供している様子がうかがえた。

(3) 新規顧客層の開拓

泊食分離によるビジネス客の取り込み以外にも、既存資源の有効活用や改修により新規顧客層を開拓する動きがある。たとえば、F旅館では規模の小ささを逆手にとり、和風旅館でありながら全館貸し切りのプライダルパックを商品化している。プライダルパックの取り組みはA旅館でも最近力を入れている。プライダルそのものは短時間で行列収益性が良いこと、パックの利用者がリピーターにつながること¹¹といったメリットがある。また、再生旅館の場合は既存のダンスホールを利用し、ダンス大会を行う団体客を呼び込んでいる。ダンス客の開拓のために、ダンスの専門雑誌に広告を掲載している。

第1節でもふれたように、団体客用の広い客室や宴会場を改修し、露天風呂付き客室をつくったり(C旅館)、ファミリー向けのキッズルームを作ったり(B旅館)しているところもある。露天風呂付き客室は、客室単価が上がり、需要があるため回転率も上がり利益を生むことから、今後も増やす計画をしている。露天風呂付き客室は、喜寿や卒寿といったお祝い旅行、身障者の人を伴った家族連れ、ペット同伴の宿泊客の需要が多い。いずれも団体客から個人客へのシフトに対応したものである。

¹⁰特に泊食分離に取り組んでいない3旅館のうちG旅館は立地的な問題、C旅館は価格設定の問題で実質的にビジネス客の利用がないと見込んでいるようであった。残る1旅館はもともとT&B(畳&ベッド)の1泊朝食のプランのみで展開している。また、1泊朝食付きのプランを出しているが、プラン利用者がまだ皆無という旅館もあったが、これは熱海駅から離れているという立地的な問題によると考えられる。

¹¹たとえば、結婚記念日に再訪する。

(4) サービス

どの旅館でもサービスに力を入れているのはもちろんのことであるが、特徴的な取り組みをまとめると、以下のようになる。

A旅館は、「おもてなし」のころであるホスピタリティを大事にしており¹²、常に全社員が「ホスピタリティブック」を携帯している。これには、「人の通りにくい道を進む」（人の真似できないこと、やりたがらないことをする¹³）という創業者の経営理念や行動規範、ビジョンが描かれている。ホスピタリティブックを毎日朝礼で読み上げることにより、創業者の思いを全員で共有し、全社員が同じ方向を向いて行動できるようにしている。また、日本文化を大切に、女性社員に毎週お茶・琴のお稽古を受けさせ、玄関ロビーで毎日これらを宿泊客に披露している。

D旅館では、接客サービスに力を入れ、定期的に外部講師（コンサルタント）を招き、接遇訓練を行っている。また、バックヤードのエレベーターを1機増やし、各客室に食事を運ぶ接客係の動線を改善した。宿泊客の顧客情報をデータベース化し、料理の好みや接客係を毎回同じ人にするなどに利用している。

(5) コスト削減の取り組みと経営上の課題

前述のように、宿泊料金の低価格化が進む中、利益を生み出すため、各旅館は人件費や食材仕入れのコストを下げるための取り組みを行っている。

B旅館は大規模旅館であり、正社員約100人、パート20人と人件費が多くかかるが、ピーク時には配膳会からの派遣も利用し、人件費を抑える工夫をしている。大型冷凍庫・冷蔵庫を整備したうえで、昨年からは鮮魚を沼津に直接仕入れに行くように変更し、食材のコスト削減にも取り組んでいる。

低価格で展開しているE旅館とG旅館に共通することは、業務の外注化である。2003年にリニューアルオープンしたE旅館は、当時の熱海としては珍しい低価格の1泊朝食付き（T&B）の宿としてスタートした。前述の泊食分離の項で、ビジネスホテルの影響で熱海に泊食分離が広がったと述べたが、このE旅館の存在も一因となっている。オープン当初からフロント業務以外、清掃・レストラン・エステ部門のすべてを外注化している。このため従業員数が極端に少なく¹⁴人件費が抑えられている。ただし、外注化は「利益をとる会社が複数になること、新商品を作るにも時間がかかること」という問題点もあげられた。一方、G旅館はフロントと厨房（レストラン）部門

¹² A旅館に対する宿泊客の評価は、サービスに対するものの評価が一番高い。

¹³ 客室にテレビや冷蔵庫を入れたのは、熱海ではこの旅館が最初であった。また、自然環境は、人が作ろうと思っ
て作れるものではなく、他の旅館がまねできないことである。

¹⁴ 1室あたりの正社員数が0.06人、契約社員・アルバイトを含めても0.31人になっている。7旅館のうち、1室あたり正社員数が一番多いのはC旅館で、0.81人（パートも含むと1.58人）となっている。

に正社員とアルバイトが従事し、清掃と売店部門を外注化している。

共同仕入れについては、熱海市観光協会としても取り組んだことがあるが、うまくいかなかったということである。

経営上の課題は、人件費の比重の高さ、従業員の高齢化といった労務問題と施設・設備の老朽化(B旅館)、老朽化に伴い施設の建て直しが必要であるが長期の借入れを受けることに対する不安(D旅館)といったものがあげられた。大規模旅館では、地デジ化によるテレビの買い替えも大きな課題となっている。

(6) その他

E旅館はシニアからの希望が多い客室の洋室化に取り組んでいる。連泊者は畳のある部屋を希望し、洋室はピーク時の1室稼働(収容人員数)が落ちるので、兼ね合いとして45%までの洋室化に取り組んでいる。また、客室への飲食物持ち込みは自由としているので、ピザの宅配などを直接客室に届けてもらう宿泊客もいる。

C旅館は施設が築30年とあまり新しくはないが、常に施設・設備のメンテナンスに力を入れている。手入れすることにより施設の古さを風格に変えているところが印象的であった。

熱海市観光協会としては、花火大会、映画祭、梅まつり、もみじまつりといった旬のイベントを展開し、観光客の誘致を図っている。特に、年に数回開催する花火大会の効果は大きく、花火大会の当日はほとんどの宿泊施設が満室となる。

4. 熱海市の魅力

それぞれの旅館が熱海の魅力について認識しているものの、他方で欠点についても認識している。

C旅館は、熱海の魅力として、足場のよさ、新幹線が停まるというアクセスの点を一番の魅力としている。また、20年くらい前から「海より山」という客のニーズの変化があり、その点で箱根は観光地としての「山」のニーズに通年で対応できる。他方、「海」へのニーズはシーズンが短く、レジャーにお金がかかるという欠点があると認識している。ハンディとしては、熱海は十分な自然がなく、箱根と比べて温泉場らしいふんいきがない。他にも、街づくりにおいて、他の地域(小田原、箱根)に比べ遅れているとの認識である。例えば、箱根は石畳が整備され、エコツーリズムの雰囲気を出している。

D旅館は、熱海は「海あり、山あり」で、温泉の質(塩分=保温性)が良いこと。しかもアクセスの良さを挙げている。他方で、熱海の良さを客に広めることが不足していると指摘した。

E旅館は、熱海の温泉地としてのブランド力に加えて、温泉自身にブランドがあり、またアクセ

ス上の地の利(JR, 新幹線)がある。この2つの相乗効果が熱海の魅力を高めるものと期待している。また、客は、大規模旅館においても様々なタイプの旅館を選択することができる点を挙げている。

F旅館は、夏(8月)には海を、冬から春(1月から3月)には温泉、梅、桜を提供できる点を挙げている。しかし、熱海は坂が多く、若い人向けの観光資源が少ないという欠点も指摘している。

5. 旅館再生

E旅館は、経営母体は変わっていないが、形態を変えリニューアルオープンしている。リニューアルに当たって、「熱海で1泊朝食のみというスタイルと低価格」を導入した。

F旅館は、廃業する同業者の旅館を買い取り、リニューアルオープンし、母体旅館との集客と送迎などの相乗効果に期待している。

G旅館は、異業種企業により公共の宿を買い取り、リニューアルオープンしている点で特徴的である。本業の「箱物」サービスをホテル・旅館業へ拡張する戦略¹⁵で、他に伊豆地域と箱根で2つの旅館を経営している。経営戦略としても、買収時にあった資源(ダンスホール)などを活用しながら、本業のサービスの提供も行っている。

今回の調査では、前述の低価格を売り物に、破綻旅館の買収を通じてチェーン展開している旅館グループを念頭に置いた旅館再生に関するヒアリングも調査項目に加え実施した。旅館再生を肯定的に捉えた意見としては、「後継者不足で廃業に追い込まれる場合には外部からの資本が運営してもよいのではないか」(B旅館)、「市内にいろいろのタイプの旅館が出来ることはよい」(B旅館)があげられる。他方、否定的な意見としては、「熱海のブランドを上げたいが、それが果たして出来るのか」(E旅館)、「熱海のイメージダウンに繋がらないか」(B旅館、D旅館)があり、「破綻旅館をみて寂しい」(F旅館)といった率直な感想もあった。また、ある低価格チェーン旅館が熱海全体の客室の2割を占めるに至ったことを踏まえて、「価格破壊」(D旅館)や「低価格路線のマイナス面」(B旅館)を指摘する声も聞かれた。

6. その他

この節では、前節までの分類に入らない項目をいくつかまとめて箇条書き風に述べておこう。

¹⁵ 本業のサービスと旅館業が、空間の提供という意味で共通点を持つという意味である。この点においては、『東洋経済』2009年3月28日号「温泉旅館『再生』で急成長 3大グループの素顔と戦略」(pp.83-85)が参考になる。

(1) 富士山静岡空港（以下静岡空港）

本年6月に開港した静岡空港に対する関心や期待は、今回の調査では殆どみられなかった。県や市などの行政レベルを別にすると、民間レベルでのこうした反応は熱海に特有なものではなく、これまで調査してきた伊東市や伊豆市などでもみられた。代表的な意見を2つ挙げておこう。「静岡空港に期待していない」（B旅館）、「成田経由が殆どで静岡空港の効果はない」（A旅館）。

(2) 1000円高速

2009年3月末からスタートした2年間限定の土日祝日の高速道路料金の上限を原則1000円にするいわゆる「1000円高速」については、予想された通り熱海に限らず伊豆全体の観光にマイナスの影響が大きいとの意見が例外なく聞かれた。熱海（や伊豆全体）は、首都圏からの交通アクセスのよさと「安近短」に代表される消費者の行動との相乗効果のおかげで、週末や祝日の誘客に苦勞することは少なかった。このことは、今回の調査でも調査対象旅館の客室稼働率がほぼ100%であることから理解される。しかし、「1000円高速」は「安近短」を「安遠短」に方向転換させつつある¹⁶。

「よさが生かされず、遠くにいってしまう」（熱海ホテル旅館協同組合理事長）という不安の声が聞かれ、「高速1000円は大ダメージ」（同理事長）となる可能性が心配されている。実際、こうした兆候は具体的な形になりつつある。例えば、「4月以降、宿泊客が1割程度落ちている」（E旅館）、「高速1000円の影響は大きい。大型連休も直前にならないと予約が埋まらなくなった」（A旅館）といった声が調査中に聞かれた。他方、「安遠短」をいわば逆手に取った「遠方、例えば関西などにキャンペーンにいく必要があるのではないか」（D旅館）という意見もあった。いずれにしても、民主党の選挙公約である「高速道路原則無料化」が実行された場合、熱海（や伊豆全体）の受ける影響が無視できないものとなるのは確実な情勢である¹⁷。

(3) (モンスター) クレイマー

第2節で触れたように、集客方法としてネット利用のウエイトが高まるにつれ、新たな問題も登場してきている。ネットに口コミや書き込みが煩雑に行われるようになると、それは当該旅館の評価や評判に大きな影響を与える。その結果、「ネットによる口コミがいちばん怖い」（D旅館）ということになる。したがって、口コミや書き込みに対しては常に丁寧な対応が必要とされる。しかし、旅館側にとって「理不尽」とも思える書き込みなどが増えてきているというのも事実である。また、「かつてはクレームにならなかったものがクレームになる」（C旅館）ことも増えてきたという。い

¹⁶ 例えば、2009年8月9日付『日本経済新聞』記事「1000円高速変わる観光地図」を参照。

¹⁷ 日本経済新聞が実施した最近の県内37市町の主張アンケートによれば、「高速道路の原則無料化を「実施しない方がいい」との意見が20市町あった。特に東部地区の反対が目立った」という（2009年11月17日付『日本経済新聞』）。

わゆる（モンスター）クレイマーの登場である。こうしたクレイマーやクレームを掲載するサイト（例えば、じゃらんnetの掲示板）に対する個別の旅館の対応には限界がある。このようなクレイマー対策として熱海ホテル旅館協同組合では、組合員の勉強会を計画し、弁護士などとも相談しながら今後対応を検討していくとのことであった。

(4) 行政への要望

調査対象の旅館には共通して、行政には「期待しない・頼らない」といったスタンスが全体的に感じられた。ただし、細かい点については具体的な要望がいくつか出された。例えば、「固定資産税が高すぎるので軽減して欲しい」、「入湯税は一般財源化されているが、目的税であるので観光などのために使って欲しい」などである。また、観光のための環境整備として、駅周辺の駐車場やバス発着場の整備などの要望があった。