平成２０年度　マスターセンター補助事業

『佐賀県における温泉旅館の経営革新』
調査研究　報告書

平成２１年１月

社団法人中小企業診断協会　佐賀県支部

は　じ　め　に

昨今の旅館業を取り巻く環境は、デフレによる消費の低迷等の経済変化、「ライフスタイル・消費行動・嗜好の変化」等旅館業のターゲットである消費者自身の欲求の大きな変化が重なり、旅館利用の落ち込みが激しく、経営環境は厳しい状況にあります。

大量に観光客が温泉旅館へ送り込まれていた１０年以上前の時代には、宴会用の大広間等団体客用の施設が準備され、これに対応する為に多額の資金投入が行われました。

しかし今や、団体客は影を潜め、少人数客が主流となり、大味な経営から細かい気配りの必要な経営が要求されています。

過去の団体客向け投資の重い負債を抱えながら、次の一手のためには新たな投資が更に必須であるという過酷な経営環境にある温泉旅館ですが、反面、温泉に対する消費者の支持は根強いものがあり、その支持の高さをどう集客に繋げるかが、その温泉地、温泉旅館の存続にとって大きな課題となっています。

かかる状況下、私達、中小企業診断士（国認定の経営コンサルタント）の集団である中小企業診断協会　佐賀県支部では、今年度の調査研究報告のテーマを「佐賀県における温泉旅館の経営革新」とし、旅館の中でも、温泉旅館に対象を絞り調査を行いました。

今回の調査研究報告が、佐賀県の旅館、温泉旅館の再生・発展のための経営支援の資料として、活用されることを願っております。

これら、一連の調査活動につきましては、多くの方々のご賛同とご協力を賜りました。
誌上を借りまして厚くお礼申し上げます。

平成２１年１月

（社）中小企業診断協会　佐賀県支部

支部長　　鶴田　公寛

はじめに …… **1**

目次 …… **2**

第1章　温泉旅館の現状について **3**
１．観光を取り巻く環境 …… 4
２．全国の温泉旅館の現状 …… 10
３．佐賀県の温泉旅館の現状 …… 11

第2章　佐賀県の温泉旅館の実態（ヒアリング報告書） …… **17**
１．嬉野温泉地区の旅館業 …… 18
２．古湯温泉地区の旅館業 …… 28
３．たら竹崎温泉地区の旅館業 …… 38
４．武雄温泉地区の旅館業 …… 42
５．黒川温泉　視察報告書 …… 44
６．日奈久温泉　視察報告書 …… 46

第3章　アンケート調査 …… **49**
１．アンケート調査の概要 …… 50
２．アンケート調査の結果 …… 51
３．アンケート調査用紙 …… 55

第4章　調査報告総括及び提言 …… **58**
１．はじめに …… 59
２．佐賀県の温泉旅館における経済環境変化の影響 …… 59
３．マーケットデータで見る国内旅行・温泉旅館に対する顧客の視点 …… 61
４．ヒアリング調査結果から見た佐賀県の温泉旅館の主な課題と改善についての提言 …… 66

おわりに …… **69**
社団法人中小企業診断協会とは …… 70

第１章　温泉旅館の現状について

１．観光を取り巻く環境

２．全国の温泉旅館の現状

３．佐賀県の温泉旅館の現状

温泉旅館の現状について

1.　観光を取り巻く環境

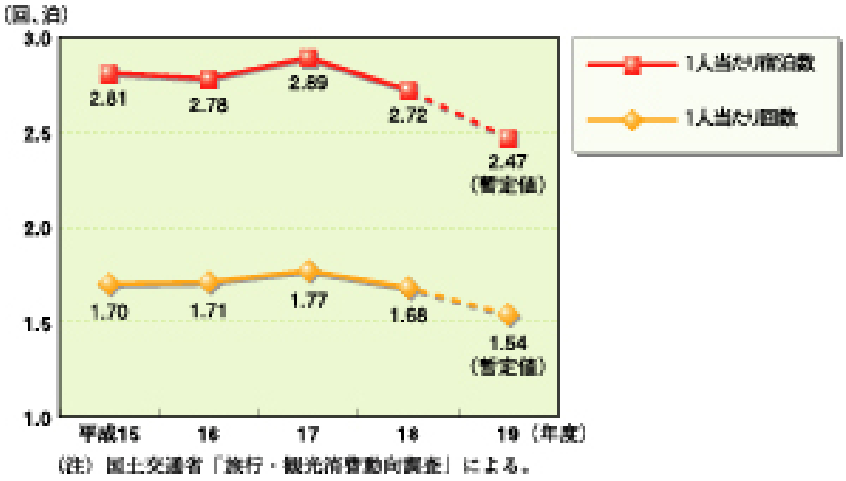
観光が 21 世紀の我が国の重要な政策の柱であることを明確に位置づけた「観光立国推進基本法が平成 19 年 1 月 1 日から施行された。また今年 10 月 1 日には観光庁が創設され観光に対する国の支援体制は構築されている。

平成 20 年度の観光白書によると以下の通りである。

（1）　国内宿泊観光旅行の概況

平成 19 年度における国民 1 人当たりの国内宿泊観光旅行回数は、1.54 回と推計され、対前年度比で 8.3%減となっている。また、国民 1 人当たりの国内宿泊観光旅行宿泊数は、2.47 泊と推計され、対前年度比 9.2%減となっている（図 II-1-1-1）。

図 II-1-1-1　国内宿泊観光旅行の回数及び宿泊数の推移



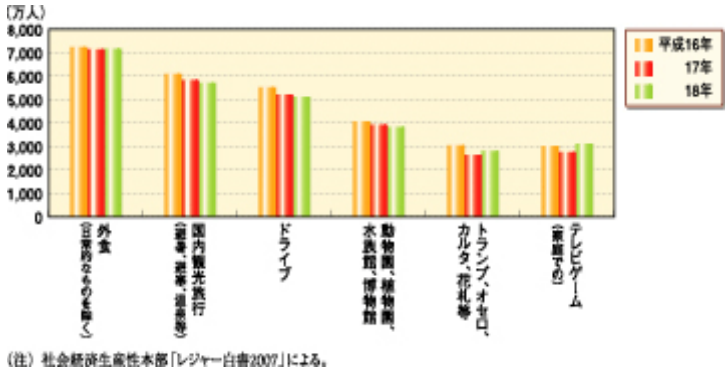
(注) 国土交通省「旅行・観光消費動向調査」による。

（2）　国内宿泊観光旅行の減少の背景

厚生労働省「平成 19 年就労条件総合調査」によると、労働者 1 人平均年次有給休暇の取得日数は、減少傾向にあり平成 18 年は 8.4 日と過去最低水準となっている。また、(財)社会経済生産性本部「レジャー白書 2007」の余暇時間に関する意識調査によると、「余暇時間が増えた」と感じる人の割合は減少している。

一方、余暇活動の参加人口推計の推移を見ると、「国内観光」、「ドライブ」等の観光・行楽系レジャーは減少傾向にある一方、「外食」、「テレビゲーム」等比較的手軽に楽しめるレジャーは横ばい又は増加している（図 II-1-1-2）。

図 II-1-1-2 余暇活動の参加人口推計



(注) 社会経済生産性本部「レジャー白書2007」による。

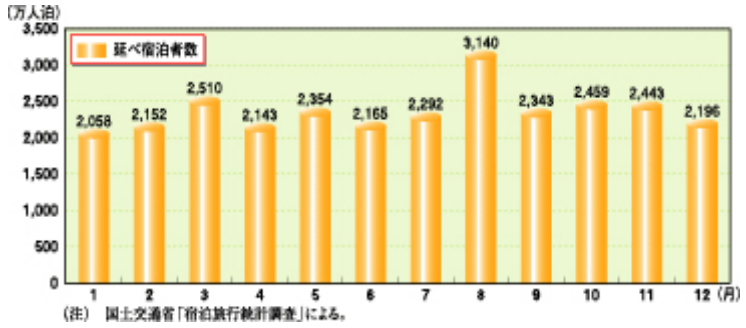
以上のように、国内宿泊観光旅行の減少の背景として、労働者 1 人平均年次有給休暇の取得日数の減少や、限られた余暇を比較的手軽なレジャーに消費するという余暇活動の動向等が考えられるが、既存の調査・統計データからは、国内宿泊観光旅行の減少理由を特定することは困難であり、今後、さらなる調査・分析が必要である。

(3) 宿泊の概況

平成 19 年 1 月より 1)全国統一基準により、2)すべての都道府県を対象に、3)従業者数 10 人以上のホテル、旅館、簡易宿所の宿泊者数等を調査する、国土交通省「宿泊旅行統計調査」を開始した。この調査結果によると、平成 19 年 1 月から 12 月における延べ宿泊者数は全体で 3 億 445 万人泊であり、このうち、国民の延べ宿泊者数は全体で 2 億 8,254 万人泊であった。

これを月別に見ると 8 月が 3,140 万人泊と一番多く 1 月が 2,058 万人泊と一番少なくなっている(図 II-1-1-3)。

図 II-1-1-3 国民の月別延べ宿泊者数(平成 19 年)



(注) 国土交通省「宿泊旅行統計調査」による。

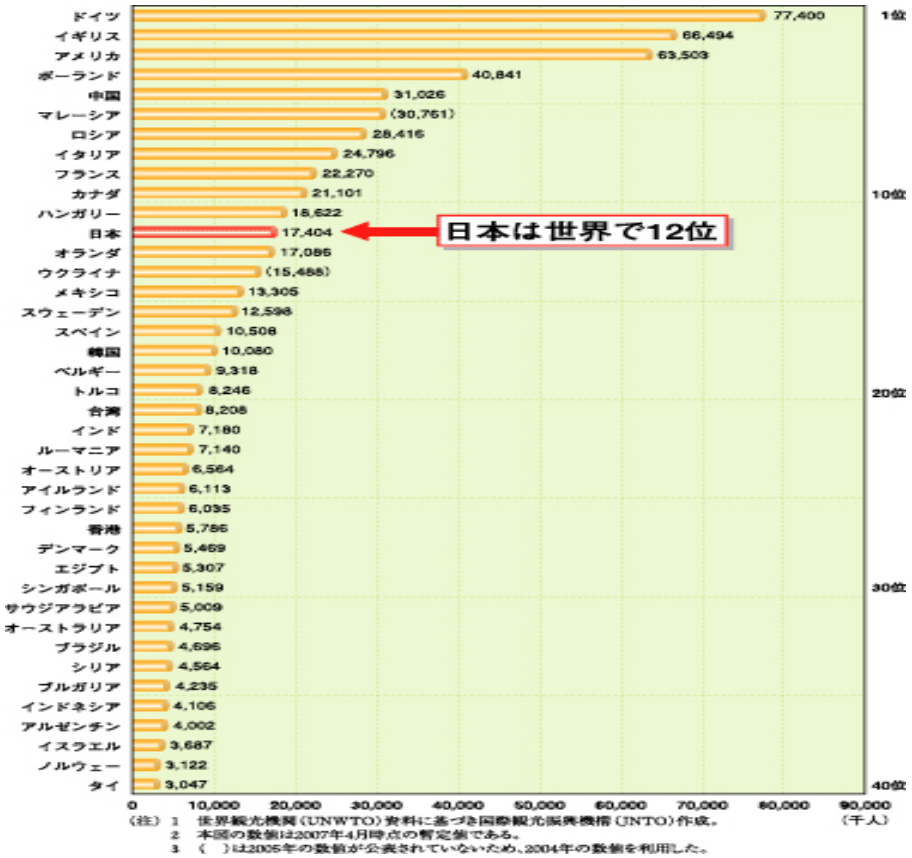
（4）海外旅行の推移

平成 19 年の海外旅行者数は、約 1,729 万人となった。全般的に遠距離よりも近距離の旅行地に向かう傾向が見られ、前年に比べると約 24 万人減少し、対前年比 1.4%減であった（図 II-1-1-4）。

図 II-1-1-4　日本人の海外旅行者数の推移

（注）　法務省及び国際観光振興機構（JNTO）資料に基づき国土交通省総合政策局作成。

図 II-1-1-5　各国の海外旅行者数国際ランキング（2005 年）

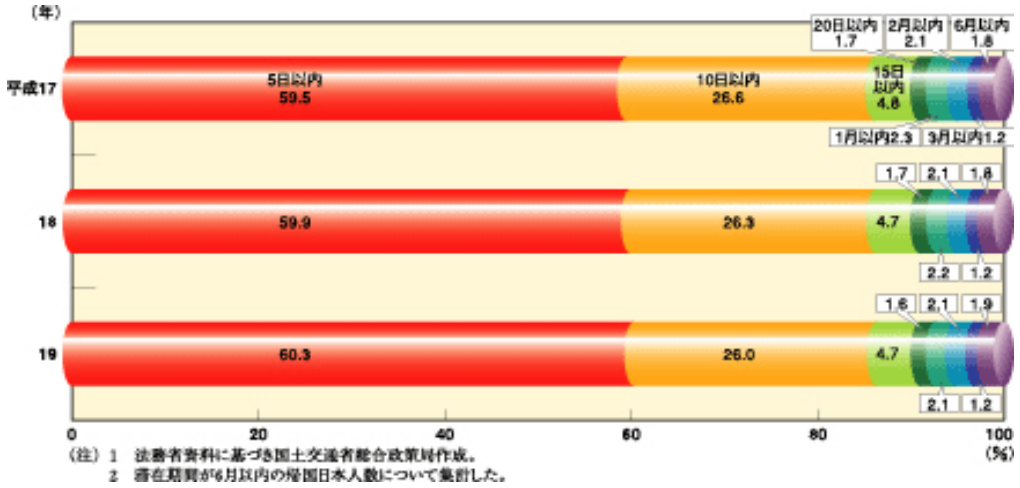


（注）　1　世界観光機関（UNWTO）資料に基づき国際観光振興機構（JNTO）作成。
2　本図の数値は2007年4月時点の暫定値である。
3　（　）は2005年の数値が公表されていないため、2004年の数値を利用した。

(5) 海外旅行者の動向

旅行日数を滞在期間6月以内の帰国日本人に関して見ると、平成19年は、5日以内が60.3%、10日以内が26.0%と前年に比べ5日以内の比率が増えている(図 II-1-1-6)。

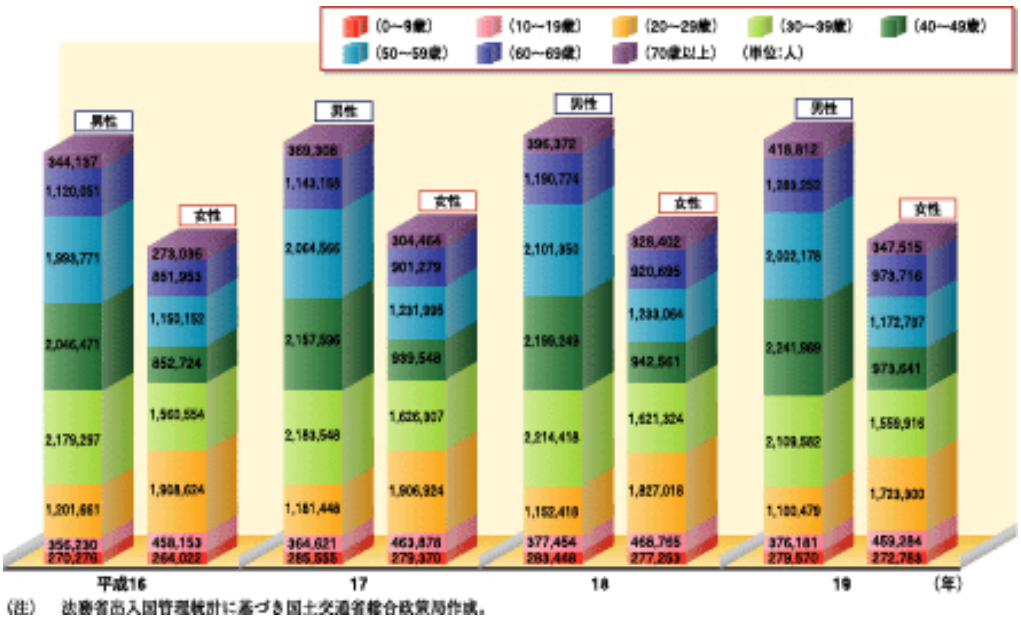
図 II-1-1-6 海外旅行者の滞在期間比率推移



(注) 1 法務省資料に基づき国土交通省総合政策局作成。
2 滞在期間が6月以内の帰国日本人数について集計した。

年齢階層別に見ると、男性の場合、40代が224万人(男性全体の22.8%)と最も多く、次いで30代211万人(同21.5%)の順となっているのに対し、女性の場合には20代が172万人(女性全体の23.0%)と最も多く、次いで30代156万人(同20.8%)の順となっている(図 II-1-1-7)。

図 II-1-1-7 海外旅行者の性別・年齢階層別推移

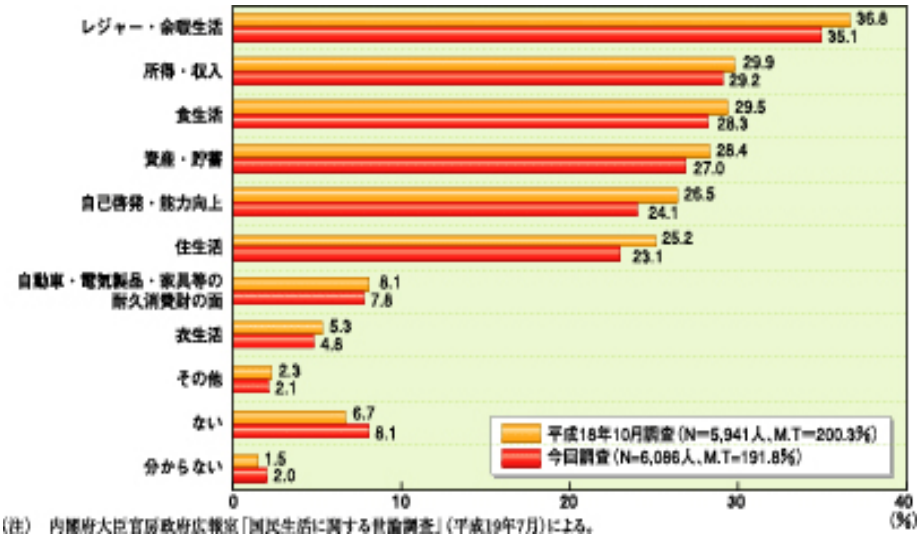


(注) 法務省出入国管理統計に基づき国土交通省総合政策局作成。

(6) レジャー・余暇生活に関する意識の動向

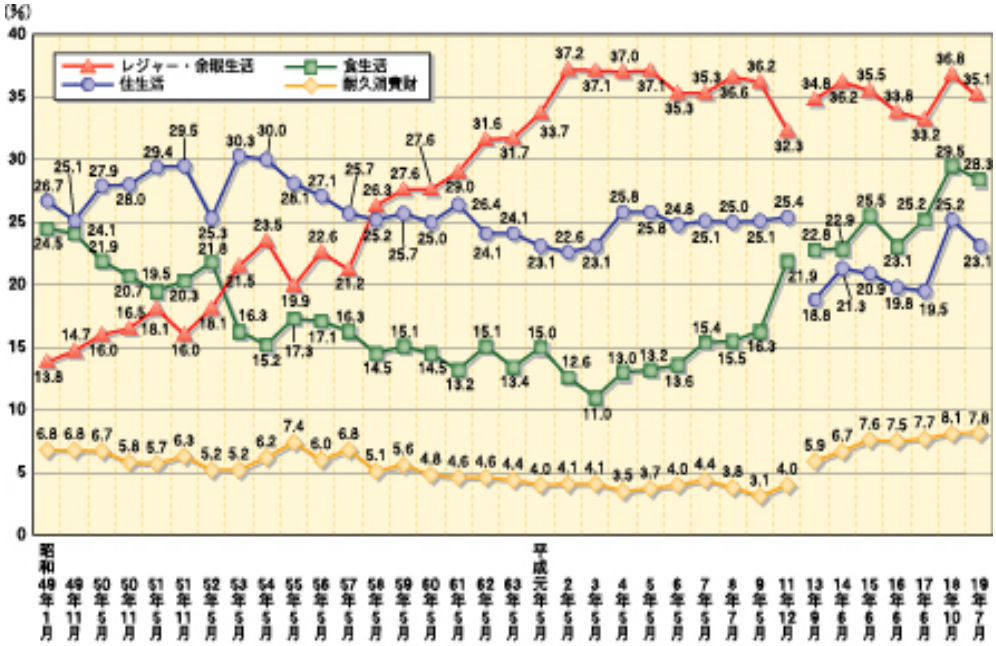
今後の生活で重点をおきたい分野は「レジャー・余暇生活」を挙げるものが 35.1%と最も多く、以下「所得・収入」、「食生活」と続いている(図 II-1-1-8、図 II-1-1-9)。

図 II-1-1-8 今後の生活の力点(平成 19 年)



(注) 内閣府大臣官房政府広報室「国民生活に関する世論調査」(平成19年7月)による。

図 II-1-1-9 今後の生活の力点の推移

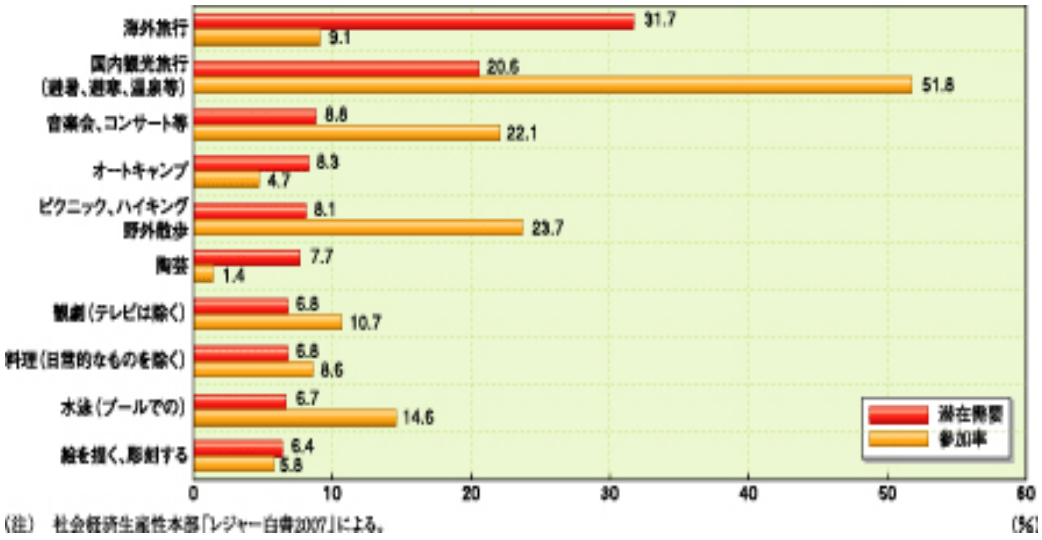


(注) 1 内閣府大臣官房政府広報室「国民生活に関する世論調査」(平成19年7月)による。
2 耐久消費財とは、自動車、電気製品、家具等耐久消費財の面。
3 平成11年度以前は単数回答。
4 平成13年度以降は複数回答で聞いており、以前の調査結果と直接比較できない。

(7) 旅行に対する潜在需要

余暇活動の潜在需要を参加希望率から実際の参加率を引いた数値で見ると、第1位は性別・年齢問わず「海外旅行」が最も高く、第2位が「国内観光旅行(避暑、避寒、温泉等)」となっている。このように、観光旅行に対する潜在需要は多様な余暇活動の中で依然として高いことがうかがえる(図 II-1-1-10)。

図 II-1-1-10 余暇活動の潜在需要(上位 10 種目)



(注) 社会経済生産性本部「レジャー白書2007」による。

(8) 国民の旅行実態

宿泊費やパック旅行等の旅行関連の支出の推移を見ると、支出額及び自由時間関連支出に占める割合が、前年に比べて増加している(図 II-1-1-11)。

図 II-1-1-11 旅行関連の支出の自由時間関連支出等に占める割合の推移

(注) 1 総務省統計局「家計調査」(二人以上の世帯(農林漁家世帯を除く))による。
2 自由時間関連支出とは、外食、テレビ、ビデオテープレコーダー等の耐久財、読書等の教養娯楽、スポーツ用品等に支出した金額。
3 旅行関連支出とは、「宿泊費(宿泊料、パック旅行)」、「交通費(鉄道運賃、航空運賃、有料道路料、他の交通)」、「旅行用かばん」に支出した金額。

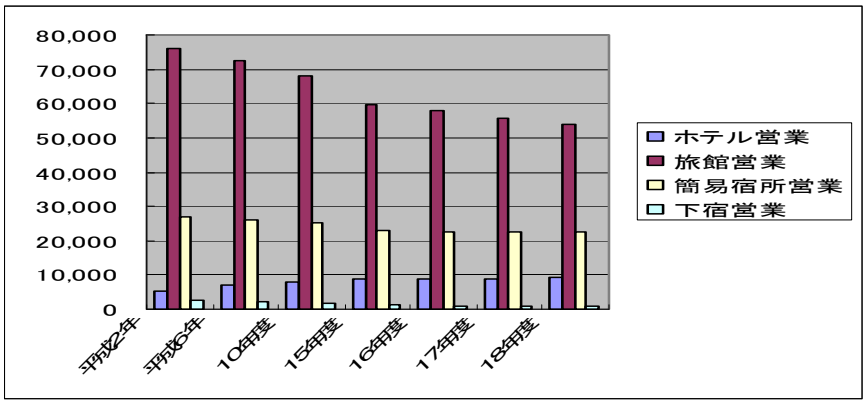
２． 全国の温泉旅館の現状

厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政報告例」生活衛生関係営業施設数の年次推移（実数）によると、バブル崩壊以降ビジネスホテルを中心に増加しているが、旅館は減少し続けている。

ホテル・旅館の営業施設数の年次推移（実数）

区分	平成２年度	平成６年度	平成10年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
ホテル営業	5,374	6,923	7,944	8,686	8,811	8,990	9,165
旅館営業	75,952	72,325	67,891	59,754	58,003	55,567	54,070
簡易宿所営業	26,818	26,094	25,150	22,931	22,475	22,396	22,577
下宿営業	2,566	2,183	1,869	1,373	1,054	974	941

（注）平成８年までは各年１２月末現在、平成９年度以降は翌年３月末現在の数字である。
資料：厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政報告例」



総じて日本経済は成熟期にあり、平成17年より人口が減少し、個人の価値観が多様化する中、国内観光旅行においては、回数、参加者数ともに減少し、平成２０年９月の米国発金融危機等との影響もあいまって、今後益々厳しい状況が続くと予想される。

このような中、温泉旅館においては、かつてのように団体旅行ではなく、家族あるいは友人・知人といった小グループによる個人旅行が中心となり、なかでも比較的金銭的にも時間的にも余裕がある中高年、とりわけ50 代後半から60 代以上の夫婦や女性の小グループなどが大きな旅行主体となっている。

また、旅行ニーズが多様化した今日においては、比較的短期間の国内観光旅行が中心となり、かつての団体旅行時代の長期周遊型から1泊2日を温泉地で過ごすような短期滞在型に変化している。

さらに、長期休暇の際は海外旅行へ流失することが多く、こうした要因も国内旅行の短期化に拍車をかけている。

このようなことから、今後の旅行形態は、「個」を重視する傾向が益々強くなり、個の細分化

ニーズに応えていくことがこれからの旅館経営を大きく左右するものと思われる。

このため、バブル期やその後に団体客向けに大規模な設備投資をした旅館は、巨額の有利子負債に追われ、新たなニーズに対応できず倒産に追い込まれる場合もあるため、今後は、ソフト・ハード両面で時代にマッチした迅速な対応のできる旅館経営が重要である。

３．佐賀県の温泉旅館の現状　　（　調査対象の４温泉地区旅館の現状　）

(1)　嬉野温泉

①　旅館数（嬉野温泉旅館組合：組合員 41 館、客室数 1,896 室）

：140 室の大旅館～6 室の小旅館。平均客室数 46 室。10 室以下の旅館が 14 館。

②　交通アクセス

：ＪＲ駅はない。高速道路インターがあり、車利用客のみである。

③　客数：19 年度　入込み客 191 万人　（宿泊 73 万人　日帰り 111 万人）

10 年以上前は、団体客中心の歓楽街的要素の強かった温泉地であるが、現在は団体客は激減し、小グループ客が増加している。

④　最近の動向

1）10 年後に九州新幹線長崎ルートが完成の予定で、嬉野に新幹線駅（仮称：嬉野温泉駅）が建設される予定である。ＪＲ在来線との並存問題で長年着工が見送られてきたが、佐賀県知事、嬉野市長、温泉旅館経営者等の積極的な活動により、平成 21 年度より、10 年後の開通を目指し着工が確定した。

2)「日本 3 大美肌の湯」を前面に打ち出し販売促進に取り組んでいる。

泉質効用をパンフレットに詳しく記載しブランドの強化を図っており、これが功を奏し、泉質がやや見直されつつある。

「2007 度日本の温泉 100 選」（観光経済新聞社）19 位（前年 29 位）（泉質評価 14 位）となった。

3）韓国・台湾・中国客の受入を積極的に行っている（2002 年 1476 人→2007 年 4572 人）。しかし、平成２０年９月の金融危機による円高ウォン安で、特に韓国からの観光客が、９月の前年同月比較で 20.8%減少している。

4）イベント：花火大会（8 月）、産業祭湯豆腐フェスタ（11 月）、灯りの祭典（2 月）

5）嬉野温泉は、全国的には温泉旅館が減少する中、客数は日帰り客、宿泊客とも平成１８年度からわずかではあるが増加している。これはＪＴＢと連携して多様な旅行企画を実施していることが集客増に起因していると思われる。

また、嬉野市では保養滞在型の健康保養地づくり、ひとにやさしいまちづくりによる観光地づくり、伝統的建造物群保存地区などの整備、景観などの周辺環境整備の推進など観光客誘致のためのさまざまな方策が検討されているところである。

（平成19年12月　佐賀新聞）

旅のプロが選ぶ温泉100選

嬉野温泉

過去最高 19位

美肌の湯 泉質の良さ浸透

旅行業者など〝旅のプロ〟が人気投票する本年度の「第二十一回にっぽんの温泉百選」（観光経済新聞社主催）で、嬉野温泉が過去最高の十九位に入った。前年度から一気に十ランク上がり、嬉野温泉旅館組合は「美肌の湯を全面に打ち出す近年の取り組みで、泉質の良さが浸透してきた」と分析する。また、古湯温泉が八十七位にランクイン、初の百選入りとなった。

長崎自動車道嬉野インターで嬉野温泉を紹介する看板。温泉100選では19位に躍進した＝嬉野市嬉野町

古湯温泉も初のランクイン

温泉百選は全国の旅行会社やJR、航空など運輸業者を対象に実施。総投票数は三万六千四票で一位は草津（群馬）となった。二位は由布院（大分）、三位が黒川（熊本）で、指宿（鹿児島）と別府（大分）を含め九州勢は四温泉地がベスト10入りしている。

嬉野温泉は第一回（八七年度）以降、すべて百選入りで三十位台を中心に推移しており、これまでの最高順位は第十一回（九七年度）の二十八位。〇六年度はそれに次ぐ二十九位で、本年度の三十位内の温泉地では最も高いランク上昇だった。九州では十二位の雲仙（長崎）に続き六番目となっている。

雰囲気、知名度、泉質、施設の完備などの四項目の中から選ぶ推薦理由別では、泉質が十四位で上位になっている。同組合では近年、「日本三大美肌の湯」をコンセプトにしたイメージ広告を展開。また、温泉がナトリウムを多く含む重曹水で、皮膚をなめらかにするなど泉質、効用をパンフレットに詳しく記載してブランド力の強化を図っており、その効果が出ているようだ。

同組合の山口保理事長は「改築する旅館があったり接遇で好評を得るなどハード面、ソフト面は着実に向上している。今回の躍進を新たな利用客の呼び込みにつなげ、来年はベスト10入りを目指したい」と話す。（山本）

（平成20年7月15日　佐賀新聞）

2007年に嬉野市を訪れた外国人観光客数は4500人余りで、前年から倍近く増えたことが、嬉野市のまとめで分かった。嬉野温泉旅館組合が２年前から始めた韓国や台湾の旅行客誘致作戦が奏功、行政や温泉街の飲食店も巻き込んだ取り組みが効果を上げている。

嬉野温泉 誘致作戦実った

外国人観光客が倍増

昨年4500人訪問

官民挙げ取り組み 韓国、台湾を中心に

市商工観光課によると、昨年一年間の外国人観光客数は四千五百七十二人。〇六年は二千四百二十一人、〇五年は千九百六十四人で、三年連続増となった。

国別内訳は、韓国が55％を占める二千五百二十九人、台湾の五百七十三人（12・5％）、中国の二百四十六人（5・4％）など。韓国は前年比で41％増、台湾は86％増だった。

嬉野市の外国人観光客数の推移

	全体	韓国	台湾	中国
2002年	1476	703	153	0
2003年	1736	1223	113	226
2004年	2150	1312	333	167
2005年	1964	1376	429	79
2006年	2421	1797	308	158
2007年	4572	2529	573	246

韓国からはゴルフツアーの人気が高く新婚旅行での温泉宿泊も多いという。

旅館組合は、二年前から韓国と台湾からの誘致事業を始めた。各旅館の経営者らが韓国と台湾を訪問、旅行業者との商談会に参加してPR。韓国の観光業界紙に定期的に広告を出すなど〝旅のプロ〟への浸透を図った。

観光客の受け入れ体制も強化した。組合で各言語で温泉入浴方法などを紹介するポスターを作成して各施設に掲示したほか、町内でも気軽に楽しめる場を提供しようと、飲食店とタイアップして二次会やカラオケの場を提供している。今後は、飲食店を対象にした韓国語講座も企画する。

行政も協力し、観光案内板に韓国語を加えたり、韓国、台湾向けの観光マップを作った。

池田榮一組合副理事長は「嬉野は西九州観光の拠点に最適な立地で、まだまだアジアの観光客を増やすチャンスがある。地域一丸となって誘致を進めたい」と話し、今後はハウステンボスへの外国人観光客の取り込みなども考える。（山本）

旅館のフロントで韓国人に応対する従業員。韓国から嬉野温泉を訪れる観光客が増加している＝嬉野市

（2）　武雄温泉

① 旅館数（武雄温泉旅館組合：組合員 9 館、客室数 206 室）

（武雄温泉観光旅館組合：組合員 6 館、客室数 147 室）

：49 室の中旅館～6 室の小旅館。平均客室数 23 室。10 室以下の旅館が 5 館。

組合は 2 つあるが、情報交換は頻繁に行われている。

② 交通アクセス

：ＪＲ、高速道路共に駅、インターがある。駅前立地の温泉である。

③ 嬉野温泉地区と同じく、以前は団体客中心の歓楽街的要素の強い温泉地であったが、現在、団体客は激減し、小グループ客が増加している。

④ 最近の動向

1）10 年後に九州新幹線長崎ルートが完成すると、武雄に新幹線駅（武雄温泉駅）が建設される予定である。平成 21 年度より、10 年後の開通を目指し着工が確定した。また、2011 年には、九州新幹線鹿児島ルートの博多～新八代間開業予定であり、新幹線新鳥栖駅からの観光客の佐賀県への流入にも期待している。

2）「九州三湯物語」（由布院、杖立、武雄）でキャンペーン。（行政主導）

3 市（由布市、小国市、武雄市）の首長がスクラムを組み、3 温泉のＰＲ活動を行う。

3）イベント：人形祭り（2 月）、温泉祭り（4 月）、旗祭り（5 月）、灯篭祭り（7～8 月）

名月バンコ祭り（9～10 月）

4)　武雄温泉は全国的には温泉旅館が減少する中、客数は日帰り客、宿泊客ともに年々減少しているが、観光客総数では平成１７年度の1,103千人から平成１８年度には1,450千人に増加している。これは前市長のトップマネジメントによる「がばいばあちゃん」効果が大きいと思われる。更に有明佐賀空港リムジンタクシー(乗合)やＪＴＢとの連携など様々な手法で顧客の誘引を図っているところであり、今後の飛躍が益々期待される。

（平成20年10月28日　佐賀新聞）

武雄　由布院　杖立

「九州三湯物語」ＰＲ

来月、福岡でイベント

2008/10/28 佐賀

武雄と大分・由布院、熊本・杖立の三温泉地は、九州同士でスクラムを組み、温泉の魅力をＰＲする「九州三湯物語」を本年度から始める。十一月二十四日には福岡市天神の同市役所前広場でキックオフイベントを開き、温泉街の楽しさを広くアピールする。

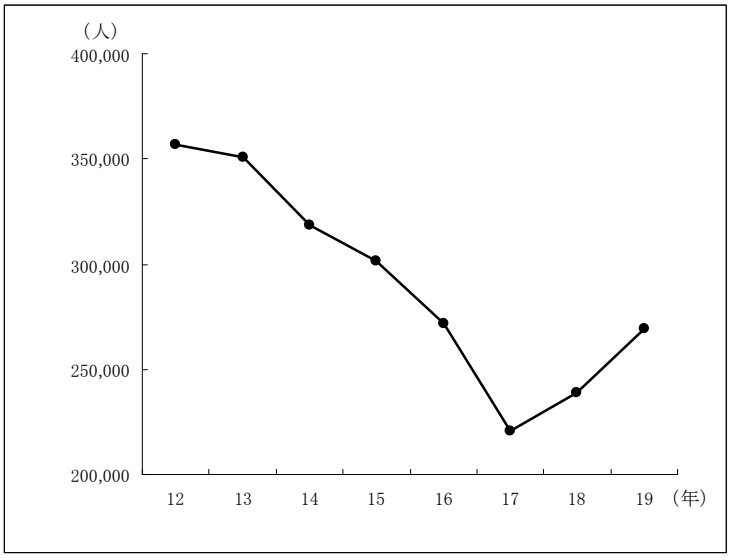
県境を越えた武雄市、由布市、小国町の三市町の連携は「三本の矢でブランド力を高めたい」と昨年スタート。これまで地域内で交流イベントを重ねてきたが、対外的なＰＲ活動の第一弾を、九州一のにぎわいを見せる福岡市天神で開催することを決めた。

11月に福岡市役所前広場で開催する「九州三湯物語」をＰＲする武雄市の樋渡市長（左）ら＝福岡市役所

イベントでは、三地域の伝統芸能披露やオリジナル鍋食べ比べコーナーのほか、手のひらで温泉効能が実感できる「三温泉の「指湯」を開設。武雄のがばいばあちゃんグループ「GAIBA」のライブも行い、週末の買い物客らにアピールする。

武雄市の樋渡啓祐市長は二十七日、由布市長、小国町長とともに福岡市役所で会見、「武雄温泉は日帰り客が多く、他の温泉と連携することで、滞在型に変えたいという思いがある。この企画が温泉の良さを味わってもらうきっかけになれば」と語った。（日高）

(3)　古湯・熊の川温泉



（単位:人）

	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年
観光客数	357,008	350,685	318,822	301,371	271,646	220,496	239,018	269,337

＊　平成 17 年→平成 18 年　8.4%増　　平成 18 年→平成 19 年　12.7%増

① 旅館数（古湯旅館組合：組合員 12 館、客室数 159 室）

（熊の川旅館組合：組合員 4 館、客室数 30 室）

：38 室の中旅館～5 室の小旅館。平均客室数 12 室。10 室以下の旅館が 9 館。

両温泉地は隣接しており、佐賀市の北部に位置する。

② 交通アクセス

：山中の温泉。ＪＲ駅はない。高速インターより車で 20 分。佐賀駅より車で 30 分。

佐賀市と福岡市は接しており、福岡市から車で 1～1.5 時間。

以前より、福岡市圏からの入込み客が多い。「癒しの山郷の温泉地」の風情がある。

現在、団体客は激減し、小グループ客中心である。

③ 最近の動向

1)「2007 度日本の温泉 100 選」（観光経済新聞社）87 位（初 100 選入り）

じゃらん満足度全国 8 位になった。

2) 弱みである「ぬる湯」を逆手に「健康に良い」とし、ぬる湯サミットを開催。また、「ぬる湯検定」も行う。

3) スパトライアスロン（トライアスロンに温泉ウオーキングを加えたスポーツ。温泉地の振興策としても注目されている。）を平成 21 年 1 月に開催予定。

4) 古湯・熊の川温泉は日帰り客、宿泊客とも平成１８年度より増加している。これは平成１７年１０月の市町村合併により、それまでは商工会を中心とした旅館の活性化から旅館組合、商工会、佐賀市、地域住民を巻き込んだ温泉地活性化運営委員会が結成されたことが大きいと思われる。この活性化の特長は単年度ではなく、まず１年目に活性化計画を策定し、２年目以降に各課題を解決するための勉強会が発足し、旅館組合を中心に「おもてなし」「散策ルートづくり」「町なみ景観づくり」の部会が作られ進むべき方向が明確になったことが要因である。

更に平成１９年２月に古湯地区、熊の川地区それぞれにおいて街づくり協定が締結され、街なみ環境整備計画が策定されたため、国土交通省から街なみ環境整備事業地区に指定されている。これにより古湯・熊の川において国庫補助を活用して街なみを一体的に整備することが可能となったことが挙げられる。

古湯・熊の川温泉は地域住民を巻き込んでの「統一看板の設置」や「七草がゆと温泉を楽しむ会」などの継続イベント、「古湯温泉朝市」など計画的且つ体系的に取り組んだことで、パブリシティーに取り上げられる機会が増え、急速に注目される温泉地のひとつとなっている。

（平成20年6月29日　佐賀新聞）

「ぬる湯」内外にPR

古湯・熊の川温泉郷

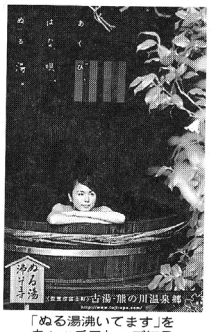
20 6/29 佐

佐賀市富士

古湯・熊の川温泉郷は今夏から、最大の特徴である「ぬる湯」を前面に出したPRに乗り出す。第一弾として一日から、旅館「吉花亭」でぬる湯がテーマのプランを提供。続くイベントも準備を進めており、間近に迫った三瀬ループ橋開通を機に、県内外の〝愛湯家〟に両温泉郷を印象づける。

両温泉郷の泉温は三七度前後。「母親の羊水の温度」「うたた寝の湯」とも言われ、長湯でも疲れず、夏は特に快適。歌「戸惑う客も多く、沸かし人で医者でもある斎藤茂吉が『ほとほとにぬるき温泉（いでゆ）』と詠む泉地活性化委員会はこれを個性と見て、積極的に打ち出すことにした。

吉花亭は四一度に沸かしていた露天風呂を一日から三六度に設定。料理にはコラーゲンたっぷりの長湯して、心からきれいになってください」と呼びかける。（矢野）



「ぬる湯沸いてます」をキャッチフレーズにPRを強化する古湯・熊の川温泉郷のポスター

疲れず夏は快適

交感神経を働かせ、ストレス解消にもなる。ゆったりした女性の心をくすぐる豊富な和生スープやスッポンのがめ煮などを用意、美肌効果のある泉質と合わせ、美容に関心

（平成20年8月20日　読売新聞）

観光客2年連続で増

情緒ある街づくり、福岡でのPR奏功

古湯・熊の川温泉郷

外観を改装し多くの木を植えた古湯温泉の旅館（佐賀市提供）

佐賀市富士町の古湯・熊の川温泉郷（計19軒）を訪れた観光客が2006、07年と2年連続で増え、減少傾向に歯止めがかかった。泉温38度の「ぬる湯」をセールスポイントに情緒ある街づくりを進め、福岡都市圏などで積極的なPR活動をしたことが奏功したと、地元や市の関係者はみている。福岡市に抜ける近くの国道263号に12日、九州最大規模のループ橋が開通したことに伴い、ループ橋の利用者は半額で入浴できるサービスも始めた。（尾畑実輝雄）

20 8/20 読売

ループ橋利用 ぬる湯半額サービス始める

同温泉郷の観光客数は、00年の約35万7000人をピークに、01年から5年連続で減少。05年には約22万人に落ち込んだ。市は06年、旅館経営者や地元商工会と「古湯・熊の川温泉地活性化運営委員会」を設立し、観光客を呼び戻すために知恵を絞った。

市の支援で、各旅館がコナラやクマザサなど地元に自生している木を植え、自然と一体化した玄関や浴場を整備。福岡市・天神などでチラシを配ったり温泉でいれたコーヒーを振る舞ったりして宣伝した。全国トップレベルの佐賀北高書道部の協力で、旅館名などの案内板を一新。山菜などの特産品を使った料理の研究や提供も心がけた。

その結果、観光客数は06年に約24万人、07年には約27万人にまで回復。若い客も増え、活気が戻ってきた。今年1月には、旅行会社の投票で選ぶ観光経済新聞社の「にっぽんの温泉100選」にも選ばれた。

古湯旅館組合の小池英俊組合長（59）は「全国のぬる湯温泉の旅館経営者らを集めて9月にサミットを開くほか、『ぬる湯検定』などのイベントも考えている」と、さらなる情報発信の構想を語る。

市商業振興課は「富士町が佐賀市と合併したことで、福岡都市圏での大々的なPRが可能になった。9年後には観光客を40万人にしたい」と意気込んでいる。

ぬる湯半額サービスは来年3月31日まで。平日の午前11時～午後3時、ループ橋の当日の通行領収書を持参した人を対象に、1枚で2人まで400～1500円の入浴料を半額にする。問い合わせは古湯・熊の川温泉地活性化運営委員会（0952・58・2434）へ。

(4)　太良町竹崎かに旅館組合

①　旅館数（太良町旅館組合：組合員 10 館、客室数 147 室）

：33 室の中旅館～4 室の小旅館。平均客室数 15 室。10 室以下の旅館が 3 館。

② アクセス：ＪＲ駅あり。高速道路インターはない。ほとんどが車利用と思われる。

③ 海沿いの温泉で、有明海で取れる竹崎かに料理が有名。

④ 有明海の眺望もすばらしいものがある。これを生かした露天風呂を売りにしている旅館が数軒あり、稼働率は高い。

⑤ 最近の動向

1) 竹崎温泉は県内の温泉地区が増客の中、日帰り客、宿泊客とも平成１７年から減少している。客数は減少しているが、ここ数年、旅館の後継者の組織である青年部を中心にアイデアを凝らした露天風呂や宿泊プラン、日帰りプランを考案し集客のための努力を実施している。その内容はまさしく経営革新法の認定を受けてもおかしくないような内容である。竹崎温泉での客数の減少は全国的な旅館の衰退と同じく景気要因が大きいと考えられる。

2) 旅館組合イベントとして、7～8 月に「星空散歩（観測地まで送迎し満天の星を鑑賞する)」「漁船体験（漁船に乗って漁体験をする)」等を旅館組合、観光協会が行っている。

(5)　総括

県内の温泉地は歴史が古く優良な泉質の温泉が多い。しかし、地域で一体的に集客を図るためには、泉質や個店の努力だけでは限界がある。集客増を達成している温泉地においては大なり小なり行政との連携が図られている。

そこで、各温泉地が活性化（増客）していくためには各個店による努力（①繁盛する時期しない時期の差を埋める努力が極めて重要②平日と土日の差を埋める努力が極めて重要）は当然であるが、その温泉地としての「ＣＩ」を明確にして長期のマーケティング戦略を図ることが重要である。例えば、古湯・熊の川温泉の事例は「黒川温泉」をベンチマークとして不足する資源について補完する努力を官民一体となって実施している。

全体が活性化することにより、他産業に経済波及効果があるため、民間の努力は当然であるが、行政としても必要なときにピンポイントの支援をしていくことがシナジーを発揮し、効果的な活性化に繋がると考えられる。

第２章　　佐賀県の温泉旅館の実態 （ヒアリング報告書）

１．嬉野温泉地区の旅館業

２．古湯温泉地区の旅館業

３．たら竹崎温泉地区の旅館業

４．武雄温泉地区の旅館業

５．黒川温泉　視察報告書

６．日奈久温泉　視察報告書

１－１．豪華なホテルの「空中露天風呂」と「佐賀牛料理」でおもてなしの華翠苑

旅館名　　：ホテル　華翠苑
所属組合名：嬉野温泉旅館組合
所在地　：佐賀県嬉野市岩屋川内甲 333
代表者　：代表取締役　小芦　重昭
創業年月：昭和２８年、法人化３５年
従業員数　：４４名（パート　３０名）
電話　　：0954-42-2111

＜施設等旅館の概要＞

客室数　：　和室　40 室　洋室　22 室　合計　62 室（宿泊定員　284 名）

温泉の泉質：豊富な湯量の弱アルカリ泉。ナトリュウムを多く含んだ無色無臭の重曹泉。美肌効果抜群の湯であり、筋肉痛、関節痛、うちみ等に有効といわれている。

主要設備　：大浴場　2（男女各 1)、9 階最上階に「空中露天風呂」２（男女各 1）屋根のないオープンスタイルをとり、嬉野の街が一望できる。また、家族づれのために、「家族風呂」も設けている。大広間有。

高齢者のお客様の癒しのホテルとして、全館バリアフリーの設備を設けている。現在の建物は平成 9 年に建築したもので、まだ新しいが、現在、市の補助金をえて、多目的トイレを改修中である。

食事形態：基本的に、夕食料理は部屋だし。洋室利用のお客様には、{食事処}で、という形態をとっている。機械的なサービスにならぬ様、つねに、きめ細かな接客を心がけている。

主要顧客：（地域別）　①　福岡県　②　福岡市圏　③　長崎県　④　県内　⑤　他の九州県
（客層別）　①　団体　　②　家族　　③　友人同士　④　夫婦　⑤　カップル
（年齢別）　①　60 歳代以上　②50 歳代　③40 歳代　④30 歳代　⑤20 歳代以下
（季節別）　①　冬　②　春　③　秋　④　夏
（性別）　　男性客（45%）　女性客（55%）

繁忙期：　①　冬　　②　春

宿泊予約　：　旅行代理店経由と自社営業による団体客の予約が多く、大口客が大半である。次いで、当館へ直接予約、インターネット業者経由、自社ホームページ経由の予約の順である。

独自の宿泊プラン：冬・春期には、「あったか華グルメ」、夏期「ゆかたプラン」を企画提供している。

販売促進：これまでどちらかといえば、ツアー客、修学旅行客の団体が多かったが、更に個人客、法人客を増やすべく、専業の営業担当者が、3名外まわりに、励んでいる。また、顧客管理の重要性は十分感じてはいるが、データが未整理で、生かしきれてない。今後の課題である。

＜当館の特徴と強み＞

嬉野で最も新しいホテルで、設備も充実し、特に、高齢者にも楽しんで貰う様、バリアフリー化の進んだ建物である。また、嬉野の温泉を十分に、堪能していただくため、大浴場 2、空中露天風呂２、家族風呂 2、と風呂に重点をおいた造りとなっている。

話題の「空中露天風呂」からは、嬉野の街全体が見渡せ、眺望を十分に満喫できる。更に、体にいい新素材のＳＧＥ原石を使った家族風呂もあり、名物（華酒）とともに堪能できる。料理は地元食材をふんだんに取り入れ、健康に良い。なかでも、佐賀牛の陶板焼きやシャブシャブをメインとした料理は好評である。

今まで、旅館は和風主流だったが、当館では、62 室中 22 室を洋室にし、高齢者にやさしい造りとしている。また、トイレの設備充実を心がけ、近い将来、多目的トイレの改修を行う予定である。

＜経営方針と理念＞

多様化する顧客のニーズに応え、常に施設の改善をし、集客に努め、会社の健全経営を行い、社員福祉の充実を計るとともに、社会に貢献する。ホテル華翠苑としては、「密度の高いサービスの提供を行い、顧客の固定化をはかる。」ことを第一としている。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

10 年後、新幹線の開通により、街が変わることを期待している。中国、四国、近畿、中部の各地からのお客様が増えるものとおもわれる。それに備えての街づくり、温泉旅館づくりを始めねばならない。また、これまで、嬉野温泉といえば、男性客が中心だったが、今では、女性客、家族ずれがふえつつある。今後は女性客、高齢者客を意識した宿づくりが求められる。

＜今後の課題と展望＞

当館は現社長の父親が 55 年前、７～８室の旅館で創業し、その後、現社長の手腕で、62 室、宿泊定員 284 名の大規模ホテルに拡張したものである。社長は 66 歳とまだ余力十分ではあるが、長男が専務を勤め、目下、帝王学を修得中であり、後継者に不安はない。

新幹線開通後は、遠隔地からのお客様の増加が期待される一方、よりグローバルな海外旅行の普及により、韓国、台湾等近隣諸国からのお客様も増加する。その受け入れ態勢の整備が急務である。それには、一ホテルだけではなく、街をあげての取り組みが大切である。また当ホテルの当面の課題は、稼働率を上げるうえで、修学旅行客、法人客を増やし、かつ、個人客の開拓に努力することが大切である。

１－２．　　さりげない、おもてなし

旅館名：嬉野観光ホテル大正屋
所属組合名：嬉野温泉旅館組合
所在地:佐賀県嬉野市嬉野町大字下宿乙2276-1
代表者：代表取締役　山口英子
創業年月：大正 14 年
従業員数：173 名（内パート 79 名）
電話：0954-42-1170

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　　:和室 75 室　（宿泊定員　350 名）

温泉の泉質：泉質は無色透明、ナトリウムを多く含み、肌にうるおいを与え、胃腸・肝臓を活性化す
る。三大美肌の湯(他に、斐乃上温泉、喜連川温泉)のひとつ。

主要施設：大浴場・中浴場（男女各１）、家族風呂、大広間、レストラン、ナイトラウンジ。
大浴場「四季の湯」は天窓が開放でき、中浴場「滝の湯」はガラス張りの向こうにしつらえた庭園と池で泳ぐ鯉を愛でながら入浴できる。「四季の湯」は立ち寄りの客も受け入れるが、「滝の湯」は基本的に宿泊客のみ。最近では平成 4 年に本館のリニューアルを行っている。今後もリニューアルについては、時期的なことを考慮しながら、部分的に実施していくことになる。

食事形態：食材については佐賀産和牛他、地元有明海・玄界灘で獲れた魚介類を中心に、良いもの、新鮮なものを優先して献立を作っている。季節に合わせて、毎月献立を更新している。基本的に部屋食であり、団体客には大広間を使用している。

主要顧客：(地域別) ①福岡市圏　②福岡県　③県内　④長崎県　⑤関東･関西
(年齢別) ①40 歳代　②50 歳代　③30 歳代　④60 歳代以上　⑤20 歳代以下
(客層別) ①家族　②夫婦　③友人同士　④カップル　⑤団体
高速バス等を利用すると 1 時間あまりの距離でもある福岡からの顧客が最も多い。40～50 代の顧客が多い。宴会主体の団体客は若い世代も多く、同窓会での利用も多い。

繁忙期：　冬～春。

宿泊予約：　①直接予約　②旅行代理店経由　③自社 HP からの予約　④ネット予約業者

独自の宿泊プラン：落ち着くグレードの高い部屋や間取りを大きくとり露天風呂を備えた部屋もあるが、どちらでも定員で宿泊すれば割高感は無い。温泉のみの利用、昼・夜部屋を利用して食事・宴会・結婚式・法事の利用もできる。自社ホームページから申込のお客様には、夫婦・家族・グループ等々スタイルに合わせたプレゼントも行っている。

販売促進：①旅館への直接予約　②自社営業による団体客　③インターネット業者経由

リピーターとなられた顧客からは直接予約が多い。フロント・予約係が営業職を兼務しており、DM の作成、宿泊客へのお礼の手紙を書く等、季節に応じたご案内も行っている。顧客データは充分に活用できており、担当したものがデータ入力を行い常に更新を心がけている。お帰りの際にアンケートを渡して、後日返送していただくようお願いしている。真に「お客様の声」を聞くことができる。

＜経営方針と理念＞

「顧客満足」が第一であり、おもてなしの心を大切にする。

当館の特徴は、特別な対応ではなく、来館されたお客様に「真心の接客」を心がけている。これは日々業務の中で培っている。必要なときにはマニュアルを作成して必要の基準を設ける他、電話対応については講師を招いての研修も行っている。自社の指導係は置いていないが、常に部署ごとにミーティングを行い、業務の品質向上に努めている。宿泊施設、温泉の他、嬉野産大豆「ふくゆたか」を使用して大正屋直営工場で製造した豆腐(湯豆腐セット等)も販売し、物販部門の商品も好評を得ている。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

新幹線西九州ルートの開設については、アクセスが良くなり、移動時間が短縮され「便利になる」という点では良いことであり、駅が新設され電車(新幹線)が停車することで、福岡や本州からの顧客の増加も期待する。

＜今後の課題と展望＞

嬉野は温泉、お茶、陶器の街であり、当地を訪れるほとんどのお客様は温泉での癒しを目的とされている。今後最も貴重な観光資源である「温泉」を大切にしていきたい。

現在の経済情勢から、業況が下降気味に推移していくことも覚悟しておかなければならないが、現状の主要ターゲットの客層を増やしながら、家族・団体客も広げていく努力を続けたい。日々の業務の中でお客様の気持ち、声を聞きながら、素直な心で反省をすること。どうしてそのようになるか要因を考えその対応を心がけたい。尚一層のおもてなしの心を大切にしながら前向きな姿勢で取り組んでいきたい。

１－３．　　団体客から個別客へターゲットをシフト

旅館名：嬉野温泉　旅館　大村屋
所属組合名：嬉野温泉旅館組合
所在地：佐賀県嬉野市嬉野町下宿乙 851
代表者：代表取締役　　北川　健太
創業年月：天保元年
従業員数：　２０名
電話：0954-43-1234

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　　：和室　３０室　（宿泊定員１００名）

温泉の泉質：低張性弱アルカリ性高温泉（ナトリウム-炭酸水素塩・塩化物泉）
嬉野温泉は「日本三大美肌の湯」として知られ、全国的な知名度も高い。

主要施設　：大浴場２（男女各１）、貸切風呂４（屋内４）、大広間。
評判の良い、ゆったりとした川沿いの大浴場に加え、今年から始めた４種類の貸切風呂も人気である。以前は団体客の多かった嬉野温泉であるが、最近は団体客が減少し、家族、友達同士、カップル等の小グループの旅行者が増えている。貸切風呂では、これらの客にゆったりとしたプライベート空間を提供している。

食事形態　：部屋食。人数が多い場合は、お客様のみの会食場を提供。夕食の料理（メイン）は、佐賀県産和牛を使用した「ステーキ」「しゃぶしゃぶ」「すきやき」、嬉野茶を使った「茶しゃぶ」「四季の会席」等から選ぶことができる。

主要顧客　：（地域別）①福岡県　②福岡市圏　③長崎県　④佐賀県
（年齢別）①５０歳代　②６０歳代　③４０歳代　④２０歳代　⑤３０歳代
（客層別）夫婦、カップル等小グループが多い。
（男女比）男性６０％　女性４０％

繁忙期　　：①冬　②秋

宿泊予約　：当館への直接予約が最も多く、次いで、インターネット業者経由予約、自社のホームページ予約の順となっている。インターネット業者経由予約は２０～３０％。

独自の宿泊プラン：風呂、料理及び旅行者の目的別に合わせて宿泊プラン多数（２２コース）。
「ふぐと美肌の湯　幸福プラン」「貸し切り風呂で“まったり”クリスマス限定プラン」「社員旅行プラン」「ゴルフプラン」「忘年会プラン」等。

販売促進　：旅行者の目的別に合わせた宿泊プランを多数用意し、また、自社ホームページの充

実及び顧客データを活用したダイレクトメール等により、個別客の獲得策に力を入れたいと考えている。

＜当館の特徴、強み＞

当館の特徴は、第一に老補であること。天保元年からの創業とされているが、文献等からの情報では、文化 2 年（1805 年）には、すでに創業されていた記録が残されている。しかしながら、長い歴史の中で培ってきた伝統と格式を決して堅苦しいものとせず、日本情緒豊かな宿の佇まい、風呂、心をこめた料理、サービスに力を入れている。この結果としてリピーターの獲得率も高い。第二に、団体客が減少し、夫婦、家族、友人同士、カップル等の個別客が増えてきている環境変化を的確に捉え、多数の宿泊プランの用意、貸切風呂の整備等、多様なニーズに答えるためのサービスを準備していることが挙げられる。第三に、抹茶プリン等の自社開発・自社製造の製品を持っていることも大きな特徴といえる。機械を使わない手作りのプリンで年商 1,000 万円余りを稼ぎ出している。また、現在は新製品も開発中で、旅館事業を軸に、多角的な展開も図れる柔軟な発想も当館の強みの一つであろう。

＜経営方針、理念＞

経営方針、理念は特にないが、老補として培ってきた伝統と格式を大事にしつつ、心をこめたサービスで、お客様に満足を提供していくことを第一に考えている。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

九州新幹線（長崎ルート）の開通（10 年後）は、JR 在来線駅がなく今回新幹線駅ができる予定の嬉野地区にとって来客増につながると考えている。また、距離的には、雲仙温泉が競合にあたるかもしれないが、雲仙であれば、車でないといけないので、電車のとまる嬉野のほうが有利になると考えている。デメリットとしては、お客が長崎まで通り過ぎていくことも考えられるが、嬉野温泉の知名度及び雲仙温泉との競合にも有利な状況が考えられるため、結果として来客増につながることを期待している。

＜今後の課題、展望＞

団体客の減少傾向は今後も変わらないであろう。したがって、今後も継続して家族、夫婦、友人同士、カップル等の小グループをターゲットとした展開を図っていきたい。具体的には、新・宿泊プランの提供、ホームページのリニューアル、顧客データを活用したダイレクトメール等により、個別客獲得策を展開していく。また、抹茶プリンに続く第二の商品開発も当館の知名度のアップ及び利益率向上につながることを期待している。一方、今後新幹線開通により、市場環境がいっそう変化してくることが予想されるが、近隣の武雄温泉、嬉野温泉は双方が協力し、一つの地域として、連携していかなければ今後の発展・存続は望めないとの意見には重みがあった。

１－４．　　団体客から個別客へターゲットをシフト

旅館名：大正屋　椎葉山荘
所属組合名：嬉野温泉旅館組合
所在地:佐賀県嬉野市嬉野町岩屋川内字
　　椎葉乙 1586
代表者：代表取締役　山口　英子
創業年月：平成７年４月
従業員数：　４２名
電話：0954-42-3600

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　：和室　２、和洋室　１８室　（宿泊定員１１４名）

温泉の泉質：単純温泉
嬉野温泉は「日本三大美肌の湯」として知られる全国的にも知名度も高い。

主要施設　：大浴場４（男女各２）、露天風呂４（男女各２）大広間。
椎葉山荘では、「山の湯」「しいばの湯」の２つの大浴場を完備。中でも西日本一の規模の露天風呂を誇る「しいばの湯」は圧巻。女性客を中心に、日帰り入浴客も多い。また、宿泊客に対しては大正屋の「四季の湯」「滝の湯」を無料送迎サービスにより利用できる「大正屋＆椎葉山荘　四つの湯めぐり」も人気の高いサービスである。

食事形態　：「レストランしいば」で夕食、朝食バイキングを行っている。団体のお客様には、掘りごたつでの夕食会場がある。夕食は月替わりの盛込料理サービスを提供。野菜や山菜など山懐の宿にふさわしい食材を充実させ都会では味わえない「里山の味」を演出している。また、４０種類以上の惣菜を用意するバイキング形式の朝食は、人気のサービスである。

主要顧客　：（地域別）①福岡県　②関東・関西　③長崎県　④佐賀県
（年齢別）①５０歳代　②６０歳代　③３０歳代　④２０歳代
（客層別）家族連れの客が多い。
（男女比）男性３５％　女性６５％

繁忙期　：四季を通じてほとんど変化なし。

宿泊予約　：当館への直接予約が最も多く、自社インターネットでの予約は３０％程度。

販売促進　：主要顧客が福岡県及び関東・関西圏と遠方であるため、ホームページを充実させ、直接予約の割合をさらに増やすこと、また、都会から離れた魅力ある里山の温泉旅

館を演出し、更なる顧客満足の工場を目指している。

その他のサービス：椎葉山荘では一日一会場一組限定で結婚式場としても利用できるサービスを提供している。椎葉山荘の敷地内にある滝をバックに澄んだ空気の中、自然の光を浴びながらのウエディングは、当館の特徴の一つである。

＜当館の特徴、強み＞

露天風呂

当館の特徴は、都会から離れた山里で、ゆったりとした非日常を味わえる施設にある。また、西日本一を誇る露天風呂を備える「しいばの湯（右写真)」は、雄大な自然をバックに、至福の時を与えてくれる。また、チェックアウトの時間が他のホテルでは通常 11 時であるところを、12 時までとし、お客様にゆっくりと当館で過ごしていただけるところも好評である。お客様の声からは「料理の味付け」「しいばの湯」などが、満足した点として挙げられている。また、顧客データを活かした個別のサービスに加え、笑顔や丁寧な言葉づかいからくる「さりげないおもてなし」の心が当館の強みとなっているようである。

＜経営理念＞

嬉野観光ホテル大正屋としての経営理念である。「1.お客様に満足を与えること」「2.社員の生活向上に努める」「3.会社の成長と安定を図る」これらの３つの利益が常に一致する経営を行うことで、地域社会に貢献することを基本理念としている。この他、「誠実」「努力」「責任」「親和」「健康」の 5 つの項目のそれぞれに具体的な行動指針を示し、社訓として事業に活かされている。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

九州新幹線（長崎ルート）の開通（10 年後）は、JR の駅のない嬉野地区にとって来客増につながると考えている。デメリットとしては、お客が長崎まで通り過ぎていくことも考えられるが、嬉野温泉は知名度が高く、遠方から、直接、この地若しくは椎葉山荘を目指してくる旅行者も多いいことから、嬉野温泉にとってはプラスの材料であると考える。

＜今後の課題、展望＞

全体的に、下降傾向にある地域や温泉旅館において、当館では「さりげないおもてなし」にさらに磨きをかけていきたいと考えている。雄大な自然に囲まれた静かな山里の温泉で、気を使わない、ゆったりとした時間を満喫し、「また来たい」「もう少し滞在したい」を醸成するようなサービスを強化していくことにより、リピート客の増加を目指したい。また、ホームページの充実による新規顧客獲得を図っていきたい。

１－５．　　情緒豊かな茶心の宿　和楽園

旅館名：嬉野温泉　和楽園
所属組合名：嬉野温泉旅館組合
所在地:佐賀県嬉野市嬉野町大字下野甲
33 番地
代表者：代表取締役　下田高嘉
創業年月：昭和４９年３月
従業員数：６４名（内パート３３名）
電話：0954-43-3181

＜施設等旅館の概要＞

客室数　　：和室　55 室　（宿泊定員　２４０名）

温泉の泉質：やわらかい弱アルカリ泉。豊富な湯量の源泉で知られ、90 度の高温。旅館により、加水して適温にしているところもあるが、冷却使用しているところも多い。美肌効果があるといわれ、重曹泉で、ナトリウムを多く含み、角質化した皮膚を滑らかにして、肌に潤いを与える湯である。

主要施設　：大浴場（男女各１）、貸切風呂、露天茶風呂。大広間。宿泊者用お食事処。
大浴場は男女とも小庭に配され、美しい四季の移ろいを感じながら、ゆっくりとお湯を楽しめる。
露天風呂は、茶処「嬉野」のお茶を美肌の湯にたっぷりと浸した日本でも珍しい「お茶風呂」である。巨大な石の急須から浴槽へとお茶エキスたっぷりのお湯が注がれている。平成 19 年リニューアルをおこなったばかりの、新鮮かつ、情緒あるお宿である。

食事形態　：お部屋食、お食事処利用。温泉豆腐を使った料理は嬉野の各旅館の売りではあるが、当館ではさらに、お茶を使った料理が好評である。また、お得な日帰り昼食プランを用意し、入浴、昼食を楽しんでいただいている。

主要顧客　：（地域別）①福岡市圏　②福岡県　③長崎県　④佐賀県　⑤その他の九州
（年齢別）①40 歳代　②50 歳代　③30 歳代 ④60 歳代以上
（客層別）①友人同士　②家族　③夫婦
（男女比）男性客 45%　女性客 55%

繁忙期　：① 秋　② 冬

宿泊予約：① 旅行代理店経由　②　直接予約　③　インターネット業者経由予約

独自の宿泊プラン：一泊朝食プラン、お一人旅プラン、カップルプランがある。

販売促進 ：現在、3 名の営業担当者で、個人、法人･組合の団体客の開拓に力を入れ、需要の掘り起こしに励んでいる。

＜当館の特徴、強み＞

嬉野といえば、「温泉とお茶」といわれるくらい全国的にも、知名度は抜群である。しかし、お客様は長崎、福岡の方が多く、遠隔地からの来館者は思いのほか少ない。都会の喧騒を離れ、嬉野の素朴な自然に包まれ、お茶料理を味わえば、心身ともに、リフレシュできるものと思われる。

温泉風呂は大浴場（華の湯、滝見の湯）、客室付露天風呂（藤、山吹、楠、桜）、また、離れの露天風呂、貸切風呂和みの湯（つゆくさ、なでしこ）と多様である。

なお、泉質はナトリウ炭酸水素塩塩化物泉で、美肌効果はもちろん、神経痛、筋肉痛にも有効的である。

＜経営方針、理念＞

「和楽園にお越しのお客様、すべての方に感謝の心を持って接待する」をモットーに接客に配慮している。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

近年の健康志向、高年齢化の加速は、当館のような癒しと健康つくりに配慮した旅館には追い風となる。また、10 年後の開通を目指す九州新幹線（長崎ルート）は、嬉野駅の開設により、街全体が活性化され、新しい街づくりが始まるものと期待される。

したがって、これまでの近県のお客様が中心の温泉から、中国、中部、関東地域の遠方のお客様も増加してくるものと思われる。

＜今後の課題と展望＞

お客様増加、業容向上のためには、1、街の活性化、2、当館の問題点とその改善が大切。

まず、街の活性化であるが、嬉野温泉のＰＲが不十分かつ、下手である。県内においても、温泉の特徴とその内容はよく知られていない。ましてや、遠隔地においては、嬉野温泉の名は知っても、どんな所か知らない人が多い。話題性のあるイベント等を間断なく実施し周知させることが大切である。

当館は現社長の母上様が創業され、現社長が現在のような大規模な旅館に拡張されたと聞く。社長、女将様共まだ若く、中年の働き盛りであり、頼もしい。また宿泊定員２４０名の大規模旅館である関係で、稼働率を上げるためには、旅行代理店経由の予約を取らざるを得ないが、この分野は比較的利幅が薄い。したがって、今後は、自社営業による法人･組合の団体客の予約と個人の直接予約に力をいれることが肝要である。

また、当館はナトリウム炭酸塩と茶効の美肌効果、健康づくりを「売り」にしている。さらに、一歩進んで、温泉を活用した医療施設の検討も大切とおもわれる。

２－１．　　ゆっくりとくつろいで欲しい　そんな気持ちを大切に

旅館名：古湯温泉　山水荘
所属組合名：古湯旅館組合
所在地：佐賀県佐賀市富士町古湯
代表者：代表取締役　山口和子
創業：　昭和４５年
従業員数：　２名
電話：0952-58-2131

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　：和室　７室

温泉の泉質：アルカリ性単純泉。
無色、無臭、無味の単純泉で、多数のイオンを含み、慢性リウマチ、神経痛、骨・間接などの運動障害、疲労回復などに適応します。

主要施設　：大浴場２（男女各１）
当旅館の特徴は一つの大浴場の浴槽を真ん中から仕切り、ぬる湯と熱湯を同時に体験できる点にある。これによりお風呂に入られるお客様はぬる湯と熱湯交互に入湯することで長時間の入浴が楽しめるようになっている。源泉が近いことと女将の考えからタンクへの貯水は行わず、お湯はかけ流しとなっている。

食事形態　：夕食は部屋食、朝食は広間にて対応。宿泊されるお客様の好みを伺い、お客様の好みに応じた食事を提供している。料理は地元の山菜料理を中心に、お肉料理も提供しているが、特に気を配っている点は季節感を考え季節の雰囲気を味わえるメニューを提供している点である。

主要顧客　：（地域別）①福岡県　②福岡県北九州市　③長崎県　④佐賀県
（年齢別）①６０歳代前後がメインターゲット
（客層別）家族、夫婦等小グループが多い、ご友人同士
（男女比）男性４０％　女性６０％

繁忙期　：①夏　②春　③秋

宿泊予約　：直接予約が多い。

販売促進　：観光雑誌などで販売促進につなげている。またＨＰによる情報発信も心がけている。常連さんのリピートが多いのは宿泊客の満足度が高い証拠であり、普段の接客こそが最大の販促効果を発揮している。

＜当館の特徴、強み＞

当館の強みは顧客一人一人に対する「くつろいでいただきたい！」という想いの強さが挙げられる。くつろいでいただくために必要なキーワードは「お風呂」「食事」「お部屋」「接客」の４つが挙げられる。まず「お風呂」、温泉旅館と言えばお風呂に大きな期待を持っているお客様が多いと思われるが、当館のお風呂の特徴は①ぬる湯と熱湯に交互に浸かれるお風呂の形と源泉の近さを利用したかけ流しの二つである。熱くなればぬる湯に浸かり、温まりたいときは熱湯に浸かる。交互に繰り返すことで結果として長時間の入浴を可能とし、お客さまにはゆっくりお風呂を楽しんでいただくことを可能としている。次に「食事」、食事に関しては女将自らが宿泊客の好みを伺い、地元食材と絡めた提供を行っている。せっかくの旅行も、自分の好みに合わない料理では台無しである。事前にお客様とお話をすることで、満足度の高い料理の提供を可能としている。３つめの「お部屋」、部屋数は７つ。全て和室である。大人がのんびりくつろげる広い部屋は泊まる人をリラックスさせてくれる。また、常に清潔なお部屋に泊まっていただくために女将自らこまめに掃除をしている。行き届いた清潔感が宿泊客を癒してくれるであろう。筆者が訪問したときも、館内は隅々までキレイに掃除をされていた。最後に「接客」、心のこもった接客にマニュアルは不要。先にあげた３つを徹底する気持ちこそが最大の接客である。当館の接客レベルの高さを証明するように、お客の多くは常連やリピート客で占められている。またこのインタビューを通じて何よりも筆者自身が女将の持つ柔和な人柄に強い魅力を感じたほどである。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

三瀬ループ橋の完成により古湯に訪れる人は増えた。また行政も古湯の認知度を高めるべく様々な活動を行っている。それらの効果からか、ある観光雑誌に古湯温泉がランクインしているほど古湯の知名度は確実に上がってきている。日帰り入浴のお客も確実に増え以前より賑わいをみせている。

＜今後の課題、展望＞

温泉宿の看板であるお風呂を今後どうするか？増築するのか？このままでいくのか？は一つの焦点である。しかしながら増築のためには宿泊予約を一旦停止するなどの不都合が生じ、お客様にご迷惑をおかけすることにも繋がるため慎重に検討を重ねる必要がある。また流行の露天風呂の検討も行いたいが、古湯温泉の特徴である「ぬる湯」では夏は良くても冬は難しいなどの問題も生じてくる。他には旅館として今後どの立ち位置で経営を続けていくのか？宿泊客に力を入れるのか？それとも喫茶や日帰り入浴などの気楽に立ち寄れる施設にするのか？旅館そのものの方向性も明確化しなくてはならない。まずは当旅館の立ち位置を明確にし、今後何をすべきか？一つずつ決めていくことが重要である。

＊最後に取材に応じていただいた女将の肌は年齢を感じさせないほどキレイなお肌でした。さすが温泉旅館の女将！といったところです。温泉は美肌効果もたっぷりなんですね。

２－２．　　「心のふるさと」としてのおもてなし

旅館名：旅館　杉乃家
所属組合名：古湯温泉旅館組合
所在地：佐賀県佐賀市富士町小副川2635
代表者：代表取締役　　杉山　勲
創業年月：昭和５３年
従業員数：１２名
電話：0952-58-2216

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　　：和室１０室、和洋室２室　（宿泊定員　７０名）

温泉の泉質：アルカリ性単純泉。湯は無色透明で、少しヌルヌルとした手触り。風呂上りのお手入れが必要ない程お肌がしっとりする為、「美人の湯」と呼ばれている。

主要施設　：大浴場２（男女各１）、露天１（混浴）、家族露天３
昭和５３年創業、平成元年に離れを増築、平成１０年に本館を改築し、２年前には、家族露天風呂を設置し、その他、内装手直し等行っている。

食事形態　：部屋食。日帰り昼食は予約なしでも受付ける。

主要顧客　：（地域別）①福岡県　②佐賀県　③他九州県
（年齢別）①５０～６０歳代　②４０～５０歳代　③６０歳～
（客層別）夫婦、カップル等小グループが多い。
（男女比）男性４０％　女性６０％

繁忙期　　：①秋　②夏

宿泊予約　：①直接予約　②インターネット業者経由予約

独自の宿泊プラン：離れで部屋食

販売促進　：インターネット「じゃらん」を利用。利用客の顧客データは販売促進には未活用。

＜概況＞

先代が創業、現在は、４０代の２代目夫婦が先代から後を継いでいる。平成元年頃は団体客も多く客足も伸びていたが、団体旅行の不人気にあいまって客足も低迷した。その後、個人客に狙いを変え家族露天風呂を設置、これがブームに乗り、客足は上向き加減である。

温泉街全体の取り組みとして、毎週日曜の朝市を開催し、古湯街を散策し雰囲気を肌で味わってもらうことを狙いとしている。また、年４回（秋の味覚、冬の七草がゆ、春、夏の花火大会）のイベント開催、日帰りパック（２０００円前後）等を催し集客を図っている。

＜当館の特徴、強み＞

温泉街から川を挟んだ高台という立地にあり、広く静かな離れの客室、露天風呂でゆったりくつろぎながら、古湯の町並みが一望できる。家族露天風呂は畳敷きの休憩室を備え、あたかも離れに露天風呂が付いているかのようである。

高台にあるため遠目からは、ちょっと値段も高めかと思われがちで、実際はそうでないということを知ってもらう必要があり、じゃらん（インターネット）等を利用し広く存在をアピールした。それが、今日の個人、家族客が伸びることとなった一因でもあると思われる。

接客は、やはり人が一番という考えで対応しており、仲居、従業員の対応が良く、気軽に話しやすいということで再来されるお客さんも多い。食事の配膳、布団敷きは同じ担当で行い、部屋専従・お客専従となっていることも評価を高くしているのであろう。

＜経営方針、理念＞

もてなしが気持ち良いと何度も訪れる年配の方がいらっしゃる。仲居が良かった、料理も良かった、また行ってみようかというような「心のふるさと」と思っていただけるもてなしを提供することを心がけている。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

三瀬ループ橋の開通により福岡からのアクセスは良くなっており、近郊への来客は増えているはずであり、今後は、これらの客を宿泊客として取り込んで行きたい。

＜今後の課題、展望＞

特色を出そうかと模索しているが、あせって奇をてらったものとなり、すぐに飽きられるようでは本末転倒であるため、今は、接待、部屋、料理とトータルなサービス向上を図っている。応対でちょっとした事でも気を悪くされると、食事、サービス全てまで悪いという評価をされる。中高年のお客は仲居との会話を楽しむが、２０～３０代は会話をあまり楽しまないという傾向も見られ、お客さんに合わせ柔軟に対応するなど接客力の向上が欠かせない。

ネットは集客効果もあるが、反面ネットの評価（口コミ）には恐いものがあり、宿への直接苦情への対応はもちろんのこと、これらのネットの評価にも気を配り対応していく必要がある。

古湯温泉全体でぬる湯サミットを開催している。今年は、北九州地区のぬる湯温泉の経営者との交流会であったが、これを全国規模にでもひろめ、「ぬる湯」といえば「古湯」というような知名度をあげ、お客の来訪に結び付けていく必要がある。

市町村合併により、各種会合にも第三者の目が入り、古湯・熊の川と一体となった活動が要請されている。以前は、お互いに遠慮しあい、それで良いという風潮もあったが、今は厳しくもあるが、ざっくばらんに本音も言えるというように変化してきている。これをきっかけに、親の世代だけでなく若い世代としても古湯温泉全体のイメージアップを図りブランドとして確立して行きたいとの思いがある。

２－３．　　「わび・さび」で誠意を持ってもてなす

旅館名：旅館　清川
所属組合名：古湯温泉旅館組合
所在地：佐賀県佐賀市富士町小副川2093
代表者：中山　利男
創業年月：昭和４８年
従業員数：７名
電話：0952-58-2231

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　：離れ４、露天付き離れ2、内湯付き離れ１（宿泊定員　２０名）

温泉の泉質：アルカリ性単純温泉、無色、無臭、無味、水素イオン濃度(PH)9.5 は全国屈指。多数のイオンを含み、温泉の成分としては全国的に優秀な温泉

主要施設　：内湯２（男女各１）、露天２（男女各１）
当館の自慢は、離れともいうべき完全個室。露天風呂は平成１２年設置

食事形態　：全室　朝・夕とも室食。

主要顧客　：（地域別）①福岡県　②他九州県
（客層別）カップル、友人、家族、団体と偏りなし。

繁忙期　：一年をとおして、あまり差はない。

宿泊予約　：直接予約、インターネット業者経由予約、自社ホームページ経由予約

独自の宿泊プラン：特になし

販売促進　：インターネット活用（インターネット業者、自社ホームページ）。利用客の顧客データは販売促進には未活用。

＜概況＞

初代主人と２代目の家族で経営しており、客室数７室と古湯のなかでは規模としては小さい方に入る。お客としては、他県が多く福岡、長崎、山口、遠くは関東、東北からのお客もある。反面、地元佐賀のお客は１０％程度と少ない。客足の傾向としては、室数が少ないので大きく増えもしなければ、減りもしない。最近は、不景気のせいか、全体的に弱含みの傾向は感じられ、今年の８月は遠方からの客が減っており、ガソリン高騰のあおりをうけたと思われる。

＜当館の特徴、強み＞

固定客を持つ強みがある。これは初代主人の旅館経営やもてなしへのこだわりに共感する方々が、馴染み客と定着しているためである。

主人の趣味である俳句、書、山野草や、昔のよさを大事にする気持ちを、旅館の内装、雰囲気、もてなしに取り入れ、「わび、さび」がわかるお客を大事にしてきたたまものである。旅館の随所に飾られた中林悟竹の書、山野草の一輪挿し、倒木から作りだした器などが心なごませ、また、飾らない接客態度や、主人らの人柄に引かれ、会話を楽しみたいと、遠方からの客を引きつけ、再訪したいと思わせるのであろう。

食事は朝食・昼食・夕食とも客室で提供し、部屋というくつろげる空間を売りものとしている。建物は創業時の昭和５０年代から、当時としては珍しい全室離れ、平屋作り、トイレも共同はなく個室のみという作りで、廊下、柱等も黒で統一されており、静かでゆったりくつろいでもらいたいという、こだわりがあらわれている。

料理においても、割烹の許可も取得する等、お客の期待を裏切らないよう日々努力している。以前は、佐賀の観光協会に加盟し手広くお客の拡大にも努めていたが、最近は、これといった宣伝もなく、友人の友人、口コミという形で来館されており、たまにネット業者、雑誌社の方から紹介するのでと声がかかるというように、固定客を持つ強みが経営安定化につながっている。

＜経営方針、理念＞

小さな、家族で経営している旅館であるが、お客を分け隔てすることなく誠心誠意もてなしている。正月予約も馴染みの客であっても、決められた日から一般客と同じようにしか受け付けないなど､お客を大事にする気持ちが相手に伝わり信頼を得ているのであろう。「お客を大事にするためには、いつも満室というよりは、ちょっと少ないかというくらいが、緊張感があり驕慢とならずにいいかと思う。」という主人の言葉にも、お客を大事にする姿勢が伺い知れる。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

三瀬ループ橋開通などにより来客増は期待するが、すぐに来客増となるとは思えない。古湯全体の取り組みとして、ぬる湯サミットが開催され２００～３００人の参加者があったが、これらを自主的な参加者、宿泊客に結びつけることが必要と思われる。

＜今後の課題、展望＞

古湯のなかでも旅館によってお客の地域色がある、遠方のお客は、安らぎ・くつろぎを求め、地元の佐賀のお客は、カラオケで騒げる場というように旅行の目的によるものであろう。お客の求めるものに本館の特徴・強みをうまく調和させ、更なる独自の強みとしていく必要がある。

合わせて、中身をいかに大事にするかという努力が必要である。出迎えをする、見送りをする、お土産を渡す等の基本的な接待の中で、お客の心に残るようなもてなしを行なわなければならない。山野草一つとってもお客から問いかけに答えられるよう普段からの勉強は欠かせない。

本館のように規模が小さい旅館では毎日が勝負であり、平日も稼働率を確保することが必要である。今の馴染み客を維持しつつ、旅館全体として、２代目としての馴染み客を増やしていく必要があると思われる。

２－４．　　１００人のお客様に頭を下げる、本物のおもてなし

旅館名：古湯温泉　大和屋
所属組合名：古湯旅館組合
所在地：佐賀県佐賀市富士町古湯 860
代表者：代表取締役　　山口範雄
創業年月：明治３５年
従業員数：　　５名
電話：0952-58-2101

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　：和室　１０室、離れ１室　（収容人員／一般４０名、団体５０名）

温泉の泉質：アルカリ性単純泉。
無色、無臭、無味の単純泉で、多数のイオンを含み、慢性リウマチ、神経痛、骨・間接などの運動障害、疲労回復などに適応します。

主要施設　：大浴場２（男女各１）、貸切風呂２（露天２、男女各１）、大広間、中広間。
平成１９年１０月に大規模なリフォームを行い、外観や植栽、それに風呂に手を入れた。現在は、新生大和屋として、お客様に対するおもてなしのメニューを揃えている。特に、入り口に喫茶室を設けて、テラスを設置することで、常時お客様をお出迎えすることができる様になった。

食事形態　：部屋食もしくは、大広間、中広間で対応可能。団体様に対しても、暖かいものは暖かく、冷たいものは冷たく提供しており、「地産地消」をキーワードに、佐賀牛やみつせ鶏などの地元の食材を提供している。

主要顧客　：（地域別）①福岡市圏　②福岡県　③長崎県　④佐賀県
（年齢別）①３０歳代　②６０歳代以上　③２０歳代以下
（客層別）家族、夫婦等小グループが多い。
（男女比）男性４０％　女性６０％

繁忙期　：①秋　②春

宿泊予約　：直接予約　インターネット業者経由予約　代理店経由予約の順。

独自の宿泊プラン:大和屋オリジナル　三種の神器プラン。
三種の神器とは、樽風呂、スウェーデン式エステ、焼酎バーである。

販売促進　：代理店や旅行雑誌等と企画を練り、販売促進につなげている。

＜当館の特徴、強み＞

当館の特徴は、癒しをテーマにしていることである。第一に「食の癒し」。「地産池消」をキーワードに、四季折々の料理を楽しんでいただいている。第二に「湯の癒し」当館の顔である六尺の酒樽貸切風呂「天外一閑人の湯」では、木に包まれる風情が味わえる。第三に「空間の癒し」。広葉樹の木々に包まれた離れに「切石風呂」を新設した。佐賀・三日月町の「千代雀酒蔵」より譲り受けた酒蔵の基礎石を積み上げたものである。第四に「時間（とき）の癒し」古湯の湯につかって、心もからだもほぐれた後に、スウェーデン式「マッセラマサージュ」を体験できる。第五に「風の癒し」。談話室でレコードから流れる懐かしい曲や、映画の上映会、夏はオープンカフェで、木陰で涼をとり、冬は薪で暖を取るなど、季節の移り変わりを味わえる。美味しいコーヒーはもちろん、火･木･土曜日の夜９時からは、若旦那自ら、焼酎バーを開店してお客様をおもてなしする。佐賀の焼酎を全種類揃えているのは、佐賀の旅館の中でも大和屋だけである。受動喫煙対策も万全で、喫茶室は終日禁煙となっており、女性客にも好評である。

＜経営方針、理念＞

経営方針・理念は「お客様を大事にしたい。自分ができる範囲で精一杯大事にしたいと言う思いを表現すること」である。以前からお客様が喜ばれるので、テニスコートを作ったこともある。今回、黒川温泉観光カリスマの後藤哲也氏の指導を受け、大規模なリニューアルしたのも、お客様が喜ぶ姿を見たかったからである。社長は、大きな旅館ができないことを自分たちはする宿命にあると考えている。「１００人泊まったら１００人のお客さんに頭を下げることができるのは、小さな旅館の強みです。決して仲居さん任せではなく、経営者自ら頭を下げます。現在 1,050 円で焼酎飲み放題を火･木･土曜日の夜９時からやっていますが、これも経営者自らやるからできることです。いいことも悪いこともお客さんから学ぼうという姿勢で接しています。また、これは宿泊のお客様の特典でもあります。」

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

「三瀬ループ橋が平成 20 年 8 月に開通してから、古湯を歩く人が増えたのは事実です。特に日曜日は増えています。ループ橋の効果もあるが、行政と共に活動しており、いろいろな媒体で告知してもらっており、古湯というところに行ってみようかという動きがあるのは事実です。以前は、100 人のお客様のうち、1 人か 2 人だった、20 代のお客様が増えています。当館では食事休憩のお客様に対して、浴衣をお貸しして、ゆっくり古湯の町を散策して頂いています。」

＜今後の課題、展望＞

現次のソフト･ハードの企画を検討していきたい。お客様は、365 分の 1 か 2 しか大和屋を利用しないので、大和屋のこの部屋を取らなければと思わせるような部屋作りを志向している。一度宿泊されたお客様なら誰も忘れない、個性的な何かがある部屋を目指して、２期工事、３期工事を行っていく予定である。

２－５．　人まねでない、古湯・鶴霊泉独自のおもてなし

旅館名：元湯旅館　鶴霊泉
所属組合名：古湯旅館組合
所在地：佐賀県佐賀市富士町古湯 875
代表者：　代表取締役　小池　英俊
創業年月：昭和４３年
従業員数：　６名
電話：0952-58-2021

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　：和室　１１室　（宿泊定員　４５名）

温泉の泉質：アルカリ性単純泉。鉱味をおび無色透明無味無臭。かけ流し。

古湯・熊の川温泉の源泉は平均的温泉と比べ温度が低く(３８度)、これまでこれをデメリットと捉えてきたが、組合等の協議の中から、逆に低温であることのメリットを打ち出した「ぬる湯」（①リラックス効果が高い　②体に負担がかからない　③長時間入れるので温泉成分が体に浸透する　④病気の予防・改善に役立つ等）としてアピールすることとなり、２０年９月末ぬる湯の魅力と実効性を語り合う「ぬる湯サミット 2008」を開催するまでになった。他の温泉地との違いを明確にするアイデアと広報活動が旨くかみ合い、当地の特徴をアピールしている。

主要施設　：大浴場２（男女各１）、貸切風呂２（半露天１、屋内１）、足湯、大広間。

当館の自慢は、日本庭園が見える半露天風呂と、風呂底に天然砂を敷き、その下の岩盤から湯が沸き出ている大浴場である。近年のリニューアルは、平成１９年に玄関周り、廊下等を行った。一度にではなく必要箇所の改修を順次行っている。

食事形態　：部屋食。部屋食は旅館側の準備に人手が掛かるため、部屋食から食事処での食事へ移行する旅館もあるが、当館は１１室と部屋数が少ない為、暖かい状態で配膳が可能である。

主要顧客　：（地域別）①福岡市圏　②福岡県　③佐賀県　④長崎県

（年齢別）①５０～６０歳代　②２０歳代　③３０～４０歳代

（客層別）家族、夫婦等小グループが多い。

（男女比）男性４０％　女性６０％

繁忙期　：①秋　②夏

宿泊予約　：インターネット業者経由予約８０％　直接予約２０％　旅行代理店との契約はない。

独自の宿泊プラン：庭園風呂付佐賀牛コースプラン。

クリスマスのシャンパン付きプラン(チェックアウトが通常より１時間遅い)

販売促進　：当館でプラン等企画を行い、インターネット業者がネット上の管理、更新を行っている。また、利用客の顧客データは整備されており、販売促進に十分活用している。

＜当館の特徴、強み＞

一番の特徴は、山里の温泉の人情と素朴さを味わえる演出である。温泉に入り、ゆっくりとくつろいで頂く為に、フロント前では社長自ら顧客にコーヒーを振舞い談笑する。この肩肘張らない気安い田舎の素朴さが支持され、リピーターの割合がかなり高い。

次に、社長自慢の日本庭園の見える半露天風呂と大浴場等４つの風呂は、１１室の小旅館でありながら充実している。有名俳優が気に入りリピーターとなった半露天風呂は山里の温泉地の風情がある。

＜経営方針、理念＞

有名温泉地の模写ではなく、「古湯温泉の景観、山里の素朴さをそのまま顧客に感じて頂きたい。」「やさしさと癒しの接待」が社長の経営理念である。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

２０年８月開通の三瀬ループ橋、２３年完成予定の嘉瀬川ダムに付帯して行われる道路整備（一部完成）により福岡市圏からのアクセスが今後もかなり向上する。このアクセスの良さと大都市と隣接した自然の中にある立地を利用して、地域おこしの企画運営会社によるスパトライアスロン（トライアスロンと温泉入浴をあわせたイベント）を当地で開催する等が決定しており、今後の増客を期待している。

＜今後の課題、展望＞

ネット業者経由予約が激増している中、当館でも予約の８０％がネット経由だが、今後の設備充実のため収益力を高めていくには、一番利益率の高い直予約のウエイトを現在の２０％から増やしていく必要があると思われる。

また、富士町、三瀬村周辺自然環境（北山湖、嘉瀬川ダム湖等）に非日常の癒しを求めに来る訪問客は特に福岡圏から多く流入している。これら客に対し、日帰りではなく宿泊を促し、当地の環境を満喫してもらうアピールの仕方、更なる魅力作りが望まれる。

３－１．　クレームから学ぶ「太良嶽温泉」最先端経営

旅館名：蟹御殿
所属組合名：太良町竹崎かに旅館組合
所在地：佐賀県藤津郡太良町大浦乙316-3
代表者：荒川良介
創業年月：平成３年
従業員数：正社員 22 名、パート 23 名

客室数　：和室 18 室　和洋室 4 室（宿泊定員 106 名）

温泉の泉質：　単純泉

主要施設　：温泉施設　露天男女各２　客室露天４
風呂施設　内湯男女各２　貸切露天８　客室内湯１　客室露天３

当館の特徴は、お風呂の豊富さにある。男女合わせてなんと合計 11 種類、男女合わせて 16 湯にも及ぶ豊富なお風呂である。有明海と一体になれる「有明海の湯」、最上階 7 階の展望露天風呂は開放的な造りで有明海を一面に見渡すことができ、夜には凄まじいほどの星、宇宙を感じながら入浴できる。今年 6 月に新装した離れの客室露天はプライベート空間を重視した設計となっており、顧客ニーズが高くほぼフル稼働の状況である。

新装の離れの客室

離れの露天風呂

食事形態　：基本は食事処である。ただし、部屋食希望の場合は 1 人 1000 円アップで対応している。部屋食を希望されるお客様の要望に応えて部屋風の個室の食事処を整備してからは、ほとんどのお客様が食事処利用なっている。これにより人件費削減と従業員の負担が軽減され経営の効率化とＥＳが同時に図れている。

主要顧客　：（地域別）①福岡市圏 25%　②福岡県 15%　③熊本県 7%　④佐賀県 5%
⑤長崎県 5%　⑥関東・関西 5%　⑦その他九州の県 38%
（年齢別）①４０歳代 25%　②５０歳代 25%　③３０歳代 20%　④６０歳代 20%
⑤２０歳代 10%
（客層別）①夫婦、カップル（2 名利用）約 60%　②ご家族　20%　③女性同士 10%

④小グループ 10%

（男女比）男性４０％　女性６０％

繁忙期　：①冬　②秋　③夏　④春

宿泊予約　：①直接予約 40%　②インターネット業者経由予約 25%　③自社 HP 経由予約 25%　④旅行代理店経由予約 5%　⑤その他 5%

独自の宿泊プラン：竹崎蟹会席プラン、あわびな贅沢炭火焼プラン、メイン一品チョイスプランなど旬鮮な食材と竹崎蟹を組み合わせた顧客獲得のための工夫が伺える。

販売促進　：当館で季節に応じたプラン等企画を行い、独自でネット上の管理、更新を行っている。また、顧客データは整備されており、販売促進に活用している。

＜当館の特徴、強み＞

当館の強みは第一に時代のニーズを先取りした新たな発想でハード面（露天、離れ客室等）を整備し、それに必要なソフト面（人材教育等）の強化を実施していることである。当館ではクレームを重視し、情報を共有し日々改善活動をしていることである。第二に男女合わせて合計 11 種類、男女合わせて 16 湯にも及ぶ豊富なお風呂である。このため一度では入りきれずリピート率の向上に繋がっている。第三に館内施設はもとより、お風呂、客室ともに有明海を見渡せ、夜には星空を満喫できる現代に求められている「癒し」「やすらぎ」のある宿である。

＜経営方針、理念＞

「上質で値頃感のある廉価な宿を提供していくことと 2 人で泊まる仕組みの確立」が社長のこれからの方針である。「2 人で泊まる仕組みの確立」とはプライベートを重視し、不要なサービスを削除した新たな宿の提供方法である。この第一段階として武雄に「風の森」をオープンし、今年 6 月には当館に離れ 4 棟を新設した。経営理念は「お客様の笑顔のために、私たちの笑顔のために」であり、ＣＳを充実させて繁盛店になり、ＥＳを図ることである。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

新幹線長崎ルートについては竹崎への温泉客は 9 割がマイカーでありそれほど影響はない。プラス面として中国、関西地方等の来客の遠方の可能性は高くなると考えられる。

＜今後の設備投資について＞

資金面と顧客ニーズのことを考慮しつつ、毎年数部屋を改装していく予定である。

＜今後の課題、展望＞

当館は現在主力 3 社の旅行代理店と契約しているが、代理店を経由した場合クレームがダイレクトに伝わらず顧客の声を反映できなくなる場合があるので、今後代理店と積極的に取引する予定無い。また、ネットエージェントの割合は全体の 25%もあり、手数料も大きな経費となっている。少しでも多く自社 HP からの予約に移行することが課題である。

３－２．　　太良発“満天の星空と真心おもてなし”

旅館名：旅館　豊洋荘

所属組合名：太良町竹崎かに旅館組合

所在地：佐賀県藤津郡太良町大字野崎

代表者：川島敏美

創業年月：平成２年９月

従業員数：正社員６名、パート７名

電話：0954-68-3545

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　　：和室７室　（宿泊定員 32 名）

温泉の泉質：　単純泉

主要施設　：大浴場２（男女）貸切露天風呂１（十方空）

星降る露天十方空と名付けられた貸切露天風呂は、昼には有明海を 180 度以上見渡せ夜には満天の星空を満喫できるという独自性で多くの注目を集め、高い稼働率を維持している。星空を見るための工夫も随所に備えられ、希少価値が高く差別化が図られている。十方空は平成 16 年の新設であり、以前はリピート 70%、一見客 30%であったが、十方空を目的にした一見客が増え従来からのリピート客との割合は半々になり、また、夜のイメージを植え付け宿泊客が大幅に伸びたことは、戦略どおりに推移していると思われる。

露天風呂「十方空」

食事形態　：全室部屋食で温かいものは温かく、冷たいものは冷たくをモットーに配膳している。

主要顧客　：（地域別）①福岡市圏　②福岡県　③佐賀県　④他の九州の県

（年齢別）①３０歳代　②４０歳代　③５０歳代　④２０歳代

（客層別）家族、夫婦、カップル

（男女比）男性４０％　女性６０％

繁忙期　：①冬　②春　③秋　④夏

宿泊予約　：①直接予約 50%　②自社 HP 経由予約 30%　③地元の宴会等 20%

旅行代理店契約なし

独自の宿泊プラン：金曜日得々プラン、火曜日レディース得々プラン

販売促進　：当館で季節に応じたプラン等企画を行い、独自でネット上の管理、更新を行っている。また、利用客の顧客データは整備されており、販売促進に十分活用している。また、長男が色々な会議、イベント等に積極的に参加し人的ネットワークを構築しており、交友関係の広さも販売促進に貢献している。

＜当館の特徴、強み＞

当館の強みは第一に有明海を見渡せ満天の星空を満喫できる露天風呂である。第二に小規模旅館であるため料理を調理後すぐに提供できる迅速性である。第三に心のこもった温かい接客である。

＜経営方針、理念＞

「顧客がどのような旅館を求めているか人の話をよく聞き、時代にマッチした旅館経営をできるところから実行する」が社長の経営理念である。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

新幹線長崎ルートについては全然影響はない。元来竹崎に来る客はほとんどがマイカーであり、たとえ新幹線が開通しても状況は変わらない。

＜今後の設備投資について＞

今年 11 月に旅館の顔としてのエントランスを改装予定だったが、外観よりも内装重視に方針転換したため来年は各部屋の改装について検討中である。

＜今後の課題、展望＞

太良町では平成 17 年度より宿泊客は減少し続けているので、行政や商工会と連携して効果的なパブリシティーの活用による情報発信が重要である。地域資源（竹崎蟹、牡蠣、みかん等）が豊富であるので、新たな特産品を創出し旅館で土産として売る仕組みや漁業体験、農業体験など新たな観光資源を創出し旅館とのセット商品等の企画をしていくことが重要である。

その他にも旅館組合全体での販売促進活動やおもてなしを強化し、個店でも従業員の OJT、OFFJT を強化し「おもてなし」を強化することが必要である。このようなことを積み上げていくことが人気温泉地への近道であると思われる。

４－１．　　現有施設の有効利用で収益力をアップさせる

旅館名：武雄温泉　京都屋
所属組合名：武雄温泉観光旅館組合
所在地：佐賀県武雄市武雄町大字武雄
7266-7
代表者：　取締役社長　前田　康之
創業年月：明治４３年
従業員数：　２８名
電話：0954-23-2171

＜施設等　旅館の概要＞

客室数　：和室　３５室　（宿泊定員　１２７名）

温泉の泉質：弱アルカリ性単純炭酸泉。かけ流し。４５度～５１度

主要施設　：大浴場２（男女各１）、露天風呂２（男女各１）、貸切風呂はない。
他にミストサウナ（男女各１）が設置されている。
大広間２間（８０名、２００名）。会議室、結婚式場。
現在の建物は昭和５６年に建築。近年のリニューアルは、平成３年に行った。

食事形態　：部屋食。

主要顧客　：（地域別）①福岡県　②福岡市圏　③佐賀県　④他の九州の県
（年齢別）①５０歳代　②４０歳代　③６０歳代以上
（客層別）家族、夫婦等小グループが多い。
（男女比）男性５０％　女性５０％

繁忙期　：①秋　②冬

宿泊予約　：旅行代理店経由予約６０％　インターネット業者経由予約２０％　直接予約１０％

独自の宿泊プラン：佐賀牛・若楠ポーク（武雄産）を使用したコースプラン。
客層別、嗜好別のプランを検討中。

販売促進　：利用客の顧客データはあるが未整理。販売促進に活用する必要性を感じている。

＜当館の特徴、強み＞

武雄温泉の立地は、交通の要衝であり、近隣に武雄市役所があり、ＪＲ佐世保線、長崎自動車道とのアクセスが良好である。これは、裏を返せば「野趣に満ちた、自然に抱かれた」等の現在の温泉地の集客要素は、残念ながらないに等しい。歴史ある武雄温泉は、嬉野温泉と同じく、

１０年以上前までは、接待や団体客中心の温泉地だった。その後、団体客は３分の１に減り、歓楽街的温泉地から「温泉を愉しむ」旅人を顧客とする時代になった。

当館では、１０年位前からそれまでに集めていたアンティークを館内に展示。レトロバスでＪＲ駅間の送迎を行い、内装等雰囲気作りも行い「大正浪漫の宿」をキャッチフレーズとして差別化を行っている。また当館は、稼働率が悪くなってはいるが、付帯施設（大広間、会議室、結婚式場等）が充実しており、宿泊以外の新しい需要を掘り起こし売上に繋げていける潜在力を持っている。

＜経営方針、理念＞

「我々経営者は、常にお客様に顔を合わせ、満足して頂いているかを確認している。帰られるお客様の表情を見ることが大事だ。」「お客様からの支持は、毎日の努力の積み重ねから生まれる。特効薬はない。」が社長の経営理念である。やはり、経営者は現場で顧客と接し、反応を肌で感じ取ることが今後の経営指針になると思われる。

＜環境変化によるメリット、デメリット＞

３年後に開通する九州新幹線鹿児島ルートは、佐賀県では鳥栖まで旅行客が流入する。鳥栖から先の観光ルートに武雄温泉がどう組み込まれるかは影響が大きいと見ている。また、１０年後の九州新幹線長崎ルートの開通については、目の前を通る為、武雄温泉も期待は大きい。前市長発案で「三湯物語」（由布院、杖立、武雄の３温泉が合同でキャンペーン等販促活動を行う。）と銘打って、行政、温泉経営者合同で販促活動を２０年１１月より開始した。

＜今後の課題、展望＞

団体客中心から小グループ中心への変化により、現在保有している団体用施設の稼動が悪くなっているが、今やるべきことは、新施設を造ることより、まずは現在の施設を有効活用するソフトの導入が先決であると経営陣は考えている。具体的には、今年初めて、旅館の遊んでいる共有スペースを利用した「和宴会」を試みた。コンセプトは和風ディナーショーで、和食ディナー、和太鼓、日本酒を盛り込んだ、宿泊・温泉に文化的魅力を加味した企画である。

今後も、旅館の新しい愉しみ方の提案による増客と、施設稼働率アップを目指した企画を考案していく予定であるが、これには、専務と若女将の若さと発想力に負うところが大きい。新しい試みによって、収益向上はもちろんだが、経営陣、社員が一体化し活性化し、モチベーション向上効果が大きいこともメリットである。

５．　全国顧客度Ｎｏ．１温泉地　黒川温泉　視察報告書

日　時　　平成１８年１１月１８日（土）～１９日（日）

場　所　　熊本県阿蘇郡南小国町黒川温泉

＜黒川温泉組合長講話＞

24 軒の旅館が筑後川の源流に沿った狭い地域に密集して展開している山奥の温泉地。20 年ほど前に地域ぐるみで大改革を行い､今では日帰り客を含めた入り込み客は年間 120 万人にも達し、『じゃらん九州』がやっている「行ってよかった観光地」調査で 1998-2003 年まで 6 年連続で 1 位を獲得するまでになった。

ここまでの経緯は、なかなかの困難を要した。当初は女性を呼んで色気のある温泉街にしようという話もあったが、黒川の特徴と都市のお客が田舎に何を望んでいるか？トコトン追求した結果、癒しであると結論付け、様々な方向から癒しについてこだわりを見せた。そのキーワードは露天風呂と植樹、さらには黒川温泉全体の統一感と個のバランスである。特に地域全体の一体感には神経を使っており、具体的には一年を通じ四季を感じられる植樹活動や建屋の色使いに統一感を持たすなどその取り組みは熱心だ。根底にある『個人の努力の半分を地域に向ける』という考えが根付いている点が一つの強みといえよう。

売上高は平成 14 年、15 年、16 年にピークに達し、現在は多少落ち着いた感がある。売り上げの多くは当地の目玉である入湯手形にある。とはいえ、この入湯手形により日帰り客の満足度が向上する反面、宿泊客からは一部クレームが来るなど手放しで喜べる状態ではない。

さらに当温泉地が今最も警戒している事は、景観を無視した外部資本の参入にある。黒川は景観の統一が一つの大きな強みであり、黒川の雰囲気にそぐわない建屋が一つ存在するだけで、全てのバランスが崩れ、それが引き金となり人離れが進むことは脅威であり、何としても死守すべき大きな課題である。

＜質疑応答＞

Ｑ１：入込み客を今後も増やしていく予定か？

Ａ１：増やすか？減らすか？難しいところ。未だ方向性を決めかねている。しかし、今がターニングポイントである事は間違いない。今後の方向を慎重に決めたい。

Ｑ２：客層に変化はあるか？

Ａ２：女性客が中心だが、少数で来るお客が増えた。

Ｑ３：お土産屋に特徴が感じられないが?

Ａ３：今後の課題であると考える。黒川の雰囲気に合わないお店でも、繁盛している。

Ｑ４：最近のお客の満足度はどうか？

Ａ４：期待度が高まった分、相対的に下がってきていると思う。

＜参加者の感想、意見＞

Ａ：　企業繁栄も町おこしも肝の部分は同じであると言う事が十分に理解できた。具体的にはメンバーのベクトルを合わせ、お客が感動する受け入れ態勢を作り情報発信する。話を聞いた限りでは、現在、黒川はターニングポイントにあると思われる。観光地化が進んだ黒川が、どのようにして本来の癒し空間を提供できるか？見ものである。個人的には、湯布院のような作られた人ごみの町にはなって欲しくないと強く願う。また、３年後くらいにでも訪れ、黒川温泉の変遷と組合長の話が聞きたい。今後観光客を増やすにせよ、減らすにせよ成り行き任せではなく、組合が意図的に仕掛け、望むような結果につなげていただきたいと強く思う。

Ｂ：　30 年ほど前、1 月の休日、久住登山からの帰り、飛び込んだ旅館が洞窟の新明館であり、あのころは休日に飛込みで泊まれた。似たような条件にある宝泉寺温泉と現在の差は俗に言う「環境対応力」の差であろうか、“黒川温泉一旅館”のコンセプトの差であろうか。

Ｃ：　黒川の集客の成功は、①当初変わり者扱いされた後藤哲也氏の考え方が集客を実現し、その成功事例を周りの若者たちが目の当たりにし、②その若者たちはコミュニケーションが十分にできていた、ことが主因か？要は、目指す目標がはっきりと見え、地域が一丸となれたためだろう。幸運な事例と思う。旅館の成功の最低条件が、小・中規模旅館、少人数客対応型、露天風呂が売り、とほぼ確定してきているようだが、今後、より高い満足を求める顧客の欲求により投資額は膨大になり、淘汰が進むと思われる。差別化ポイントが差別化でなくなり、「ありきたり」になりかかっていることを考えると、現在の成功条件を追い続けるより、次の時代の集客要素を模索することが必要ではないだろうかと思う。

Ｄ：　地域ぐるみの取り組みの重要性､行動を起こさないと何事もはじまらないことを痛感した。

Ｅ：　黒川温泉(宿泊地)の他に、自然を活かし、また共生を目指した施設を見ることが出来た。地域起こしに工夫がされていて興味深く見ることが出来、今後の大いに参考になった。黒川温泉は、遊興地でなく癒しをトコトン追求した方が良いのではないかと思う。宴会にカラオケはいただけない。いまこそ、今後何を目指していくかを考える時期ではないか。数を追うのか、質を追求するのか。その答えは自ずから出てくるのではないだろうか。

６．　開湯６００年の老舗温泉地　日奈久温泉　視察報告書

日　時　　平成２０年１１月２３日（日）～２４日（月）

場　所　　熊本県八代市日奈久温泉

＜日奈久温泉組合長講話＞

日奈久温泉には、現在 20 軒の旅館がある。昭和 40 年代には、宿泊客が 30 万人～40 万人と言われていた時代もあった。当時は「北の別府か南の日奈久」と言われていた。日帰り客に関しては、変化は少ないが、宿泊客が最盛期の 10 分の 1 となっている。入り込み客数は最盛期の 3 分の 1 である。

新しい試みとしては、6 軒の女将さんが集まって、「日奈久温泉 YOU・湯の会」を立ち上げ、「日奈久温泉歩きショップマップ」を作成した。日奈久には、昭和 5 年に山頭火が宿泊した木賃宿「おりや」の建物が残っており、これを中核にまち歩きガイドもボランティアで行っている。

日奈久温泉と高速道路や九州新幹線との関係について語ると、九州自動車道八代インターの開通が、1980 年(昭和 55 年)3 月のことで、1989 年に人吉インターが開設するまで、八代インターが福岡方面からの最南端インターであった。当時は日奈久温泉にまだ多くの観光客が訪れていた。また九州新幹線が 3 年前(平成 17 年)に鹿児島･新八代間で開通したときの新幹線効果としては、宿泊客の数は増加しなかったが、3 ヶ月程度は、日帰り客が増えた。

今、観光の目玉として、新幹線の新八代駅の前に物産館と八代出身のホークス松中選手の記念館を建設中で、来年 11 月に完成予定である。また、日奈久温泉地の中心に、来年 7 月に温泉センターがリニューアル開業する。この日奈久のレトロな町を活用するために、路地裏ツーリズムという日本商工会議所の事業で、新しい観光パンフレットを作成している。日奈久は時代に取り残されたことで、昭和のレトロな町並みを保存できており、今後はそうした面を観光に生かしていく。

＜質疑応答＞

Q：来年 7 月開業予定の温泉センターを旅館組合としてはどういう風に生かそうとしているのか？単に日帰り客がそのまま温泉センターに行って、帰ってしまったら、旅館組合自体に何もメリットがないように思う。

A：温泉センターは日帰りの施設なので、12 月の議会で正式に決まる指定管理者と旅館とお土産やで話し合って、例えば旅館の宿泊客は旅館のお風呂も利用できるし、温泉センターのお風呂も入れるという風にタイアップを計っていく。その際に通常 500 円の温泉センターの料金を旅館の宿泊客は、100 円引きとか半額とかにし、温泉センターを核として、全体が賑わうようにしたいと考えている。そして温泉センターに来るお客様にいかに、今度は旅館に泊まっていただくかという点が大切であるので、今から準備をしている。

＜参加者の感想、意見＞

Ａ：日奈久温泉について、最も大きな問題点は、地域としての方向性・戦略が定まっておらず、個別の施策がそれぞれつながっていない。地域の方向性を定め、一貫性を持った施策を講じていかないと、非効率で税金の無駄使いにつながる。

個別の問題点として、

① 温泉センターについて。行政と地元企業との調和がとれていない典型だと思うが、温泉センターをどのように活用するかの結論がないまま、着工されている。「路地裏ツーリズム」の問題とも一緒だが、まずは、ターゲットを明確にしたうえで、日奈久地域や組合で方向性を考えるべきである。

② 路地裏ツーリズムについて。キャッチフレーズに満足しているだけで、ターゲットが明確になっていない。

③ ＪＲＡ馬券売り場の招致と海浜公園について。数ヘクタールの埋め立て地に海浜公園の整備が進められている。温泉旅館（地域）としての方向性とどのようにリンクさせていくのかが明確でないため、非効率な投資になっている。

④ 港町であることのメリットについて。確かに日奈久は港町ではあるが、特徴としてあげるのは少し無理がある。単純に「海」があることを挙げるのであれば、活かし方もあると思う。しかしながら、「港」を特徴としてあげると、実際には港としての活動はそれほど活発ではない。”昔”は別として、現在の日奈久の特徴ではない。

⑤ 金波楼について。この旅館は、かなりインパクトがあったので、この旅館を核とした地域のコンセプトを考えてみても良い。

⑥ 歴史について。まず「山頭火」の滞在した場所ということ。町の中では、至るところで、山頭火の歌が掲げられており、特徴の一つとして、もっともっと活用すべきである。日奈久温泉の歴史の始まりは「湯治」なのだが、現在温泉病院のような施設はない。もともと、浜田六郎の父の湯治からこの地域の歴史は始まっており、戦中、戦後もこの特徴で日奈久は栄えていたので、この点を思い出して町のコンセプトを見直せば、良い方向性（地域が納得する）が見えてくる。

⑦ 海に面していることについて。活かし方は、さまざまあると思うが、山からの「景色」も含めて、活かし方はある。

Ｂ：30 年以上前は「東の別府、西の日奈久」と言われていたそうですが、別府は未だに温泉地として全国の知名度が高いのに、日奈久はなぜここまで落ち込んだのか。交通網の整備、モータリゼーション等の大きな変化の為との説明がありましたが、ここまでの落ち込みはそれらのせいだけではないと思います。佐賀県の温泉地では考えられないような町全体の老朽化の激しさは、少なくとも 10～20 年間、再生の為の組織的な活動がなされていないようです。

行政（八代市）は、箱物（温泉センター、ＪＲＡ馬券売り場）等で、日奈久に、兎に角、人を流入させれば何とかなるという発想だと思いますが､やや荒っぽい感じは否定できません。まずは、町自体が老朽化している上に雑然としており、清掃されておらず、本当に客に来てもらいたいと思っているのか疑問に感じます。

Ｃ：不知火海に面した、広々とした、海を眺望できる風光明媚な名湯を想像していたが、実際はまったく違っていた。ここは、昔からの古い風情の残る露地裏の旅籠温泉である。八代市の計画によると、４０億円の補助金で街の活性化を模索中であるとのことだが、いわゆる箱物中心の発想であり、むしろ、狭い路地と古い町並みをより生かすことを考え、かつ「売り」にすべきである。前提として、路地や町並みの玄関先、軒下、等周辺部が汚い。旅館に限らず、町全体がお客様をお迎えする体制になってない。まずは、街ぐるみの美化活動から取り組む必要がある。

第3章　アンケート調査

１．アンケート調査の概要

２．アンケート調査の結果

３．アンケート用紙

第３章　　アンケート調査

1. アンケート調査の概要

（1）調査目的

(社)中小企業診断協会佐賀県支部では、平成２０年度の支部調査事業で『佐賀県における温泉旅館の経営革新」』に取り組むことにした。

（2）アンケート調査の概要

1）調査対象

佐賀県旅館生活衛生同業組合及び佐賀県観光連盟の協力の下に実施した。

2）調査時期

平成２０年９月～１０月

3）調査方法

郵送による発送、ＦＡＸによる回収

4）調査表発送数，回収の状況

今回の対象は温泉旅館とし、古湯･熊の川温泉、武雄温泉、嬉野温泉、竹崎温泉の４地区とした。

対象地区旅館８２社中、回答が２５社あった。回答率は約３０％であった。地区別の回答は下記の通り。

地区	旅館数 (組合加盟)	回答数	(内無記名)	回答率
古湯･熊の川	16	9	1	56.3%
武雄	15	4	1	26.7%
竹崎	10	3	0	30.0%
嬉野	41	9	1	22.0%
計	82	25	3	30.5%

対象地区組合５組合中、回答が２組合であった。回答率は４０％であった。

（3）事業所及び個人調査の概要

1）調査対象

アンケート送付し、回答のあった２５社の内、無記名回答の３社を除いた２２社を中心に、最終的には１３社を訪問した。

2）調査時期

平成２０年１０月～１２月

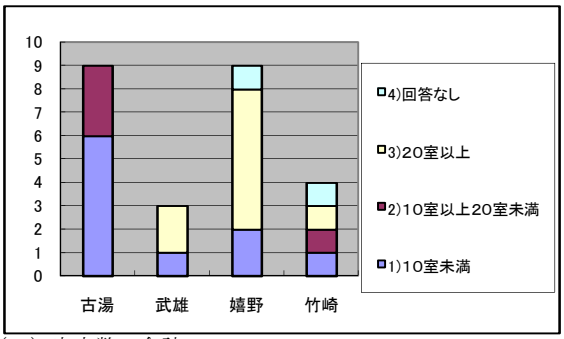
3）調査方法

現地訪問による聞き取り調査

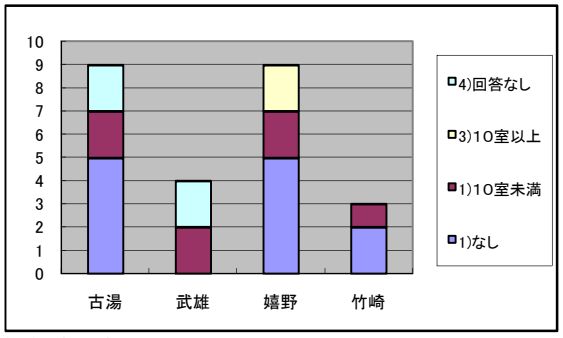
2. アンケート調査の結果:【個別】

Ⅰ．施設について

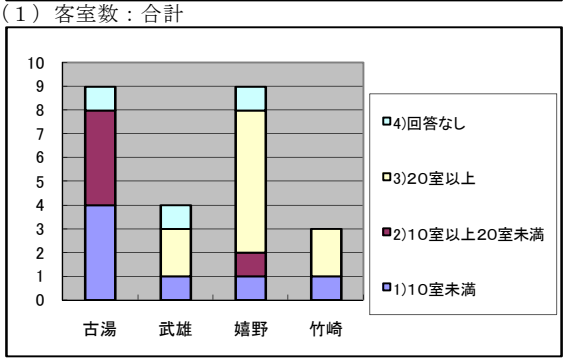
（１）客室数：和室



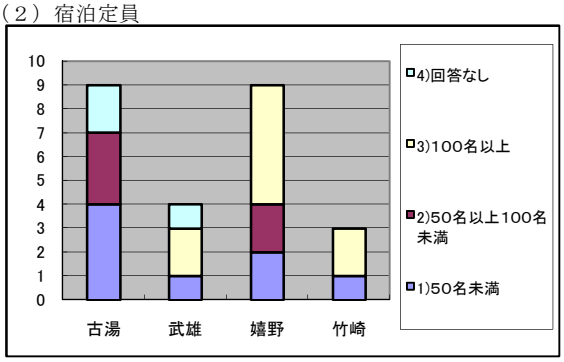
（１）客室数：洋室



（１）客室数：合計

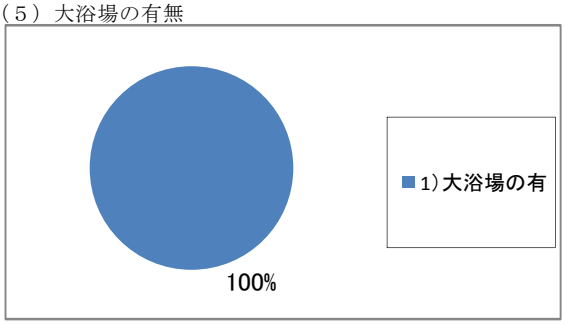


（２）宿泊定員

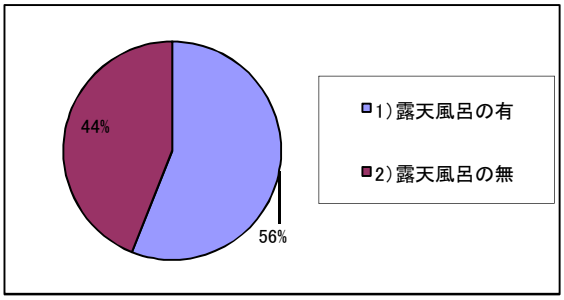


和室中心で（和室のみのところが多い）、小規模経営が　１００名未満が主体である。
古湯は小規模、嬉野は中規模以上が多い・

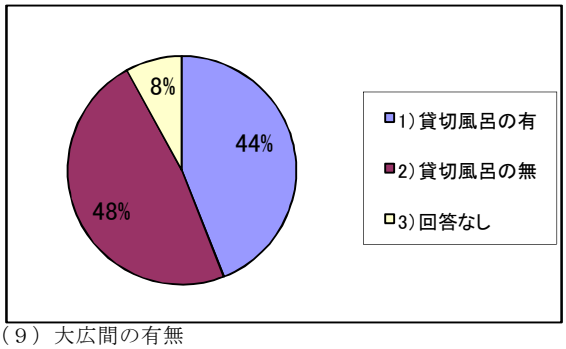
（５）大浴場の有無



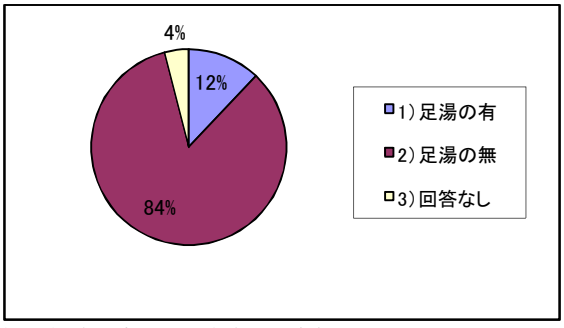
（６）露天風呂の有無



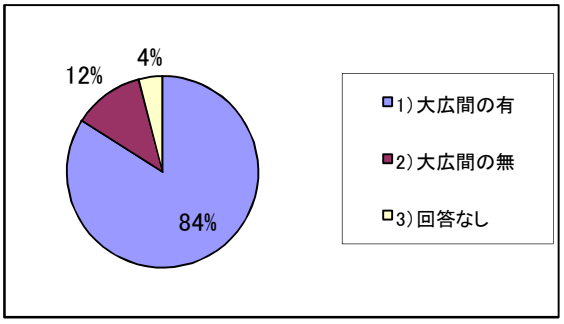
（７）貸切風呂の有無



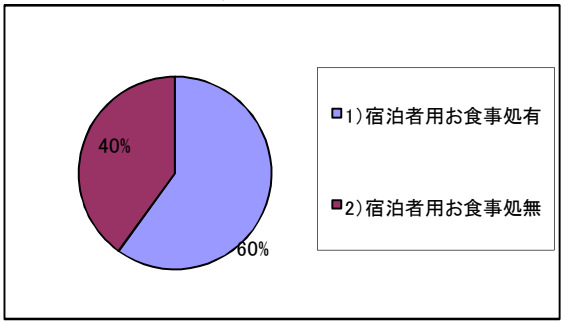
（８）足湯の有無



（９）大広間の有無



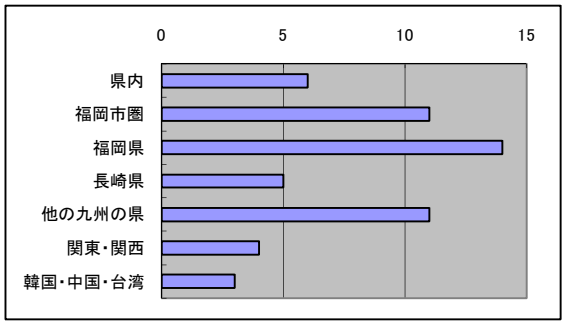
（１０）宿泊者用のお食事処の有無



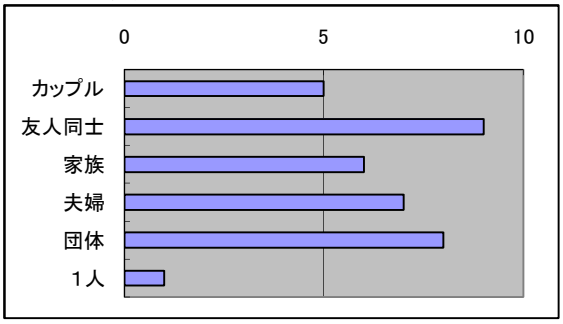
浴場施設は大浴場が中心で、最近では露天風呂、貸切風呂へ団体客よりファミリー客に移行している。
その傾向は食事処にも表れ、宿泊専用の食事処が６０％の旅館である。

「今後、より増客を図りたい客層」

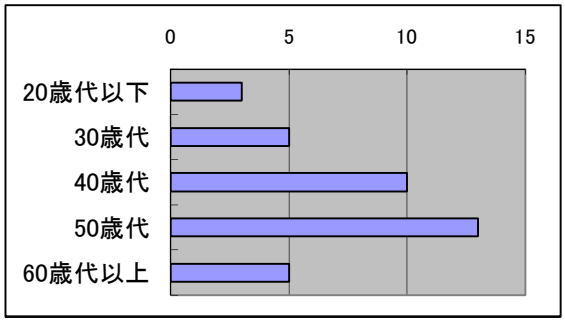
（１４．１）地域別



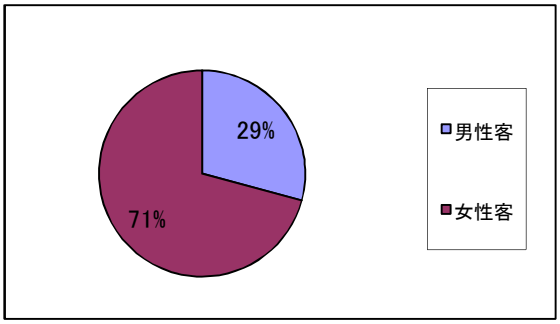
（１４．２）客層別



（１４．３）年齢別

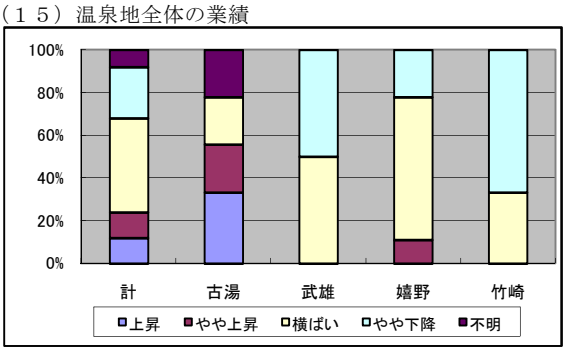


（１４．４）性別

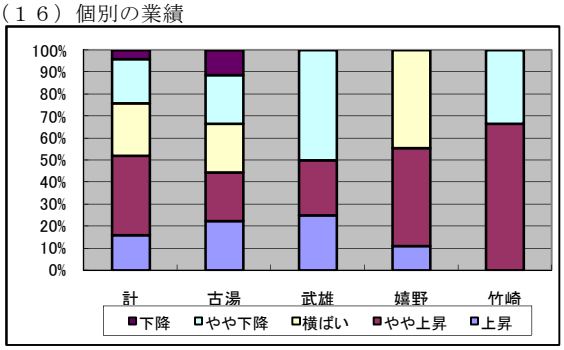


今後は福岡市圏を中心とする福岡県のターゲットとしていくところが圧倒的に多い。
その傾向は、福岡市に隣接する古湯温泉以外でも、新幹線駅が出来る嬉野温泉でも顕著である。
団体(グループ）から、３０～５０歳代の女性を中心に友人同士、家族など小人数への変化が伺われる。

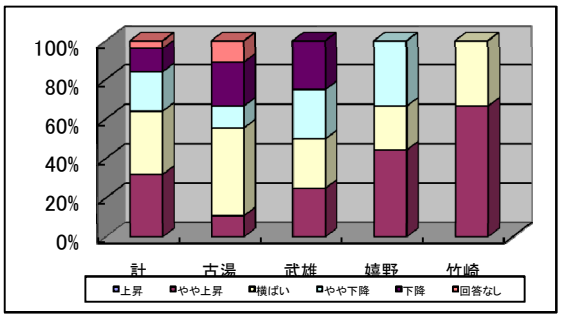
（１５）温泉地全体の業績



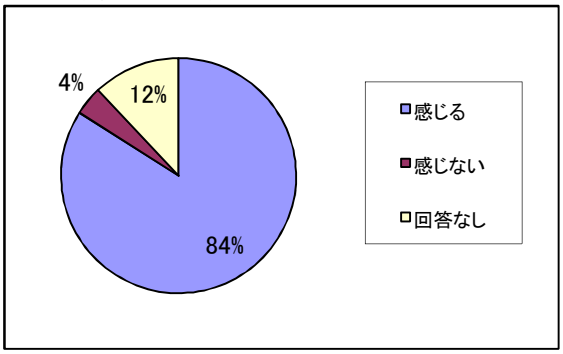
（１６）個別の業績



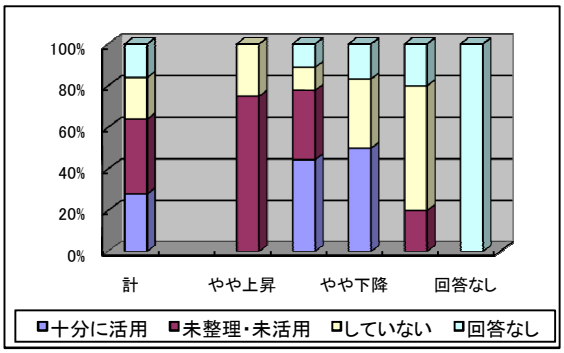
（１８）今後１０年間の業績推移



（２１）顧客データー管理の必要性



（２２）顧客データーを販売促進に利用していますか？

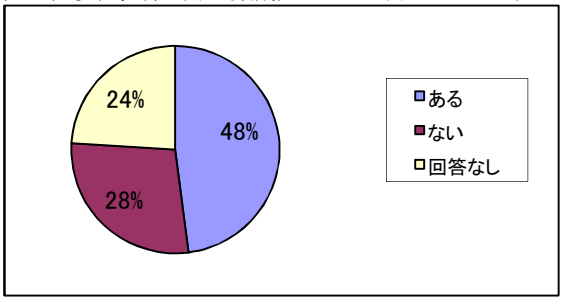


〈宿泊プラン等商品の企画について〉

（２３）好評な独自プラン

・カニプラン
・定番プラン
・レディーズプラン
・無料で泊り客さんの洗濯物をして上げているところ
・離れで部屋食
・佐賀牛プラン　ゆかたプラン
・あったか華プランとして冬期・春期企画　夏期ゆかたプラン
・一泊朝食プラン　お一人旅のプラン　カップルプラン
・絵手紙教室プラン
・露天風呂付客室プラン　佐賀牛プラン
・庭園風呂付佐賀牛コース

（２４）現在、新企画・新宿泊プランの予定がありますか



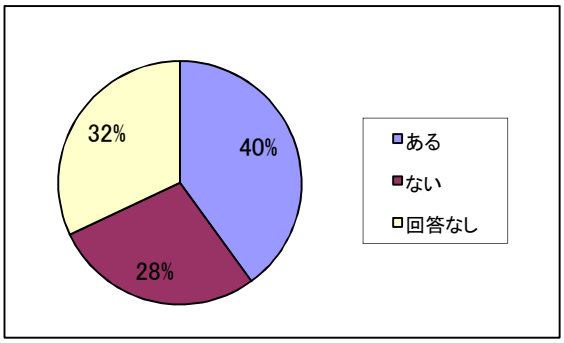
内容
・お徳になった　大漁プラン
・忘新年会プラン
・忘新年会プラン
・当館オリジナル　三種の神器プラン
・ゆかたプランの充実
・あったら華グルメ　冬期用　忘年会
・記念プラン（離れ）
・忘新年会プラン
・クリスマスの料理プラン　洋酒つき

〈料理メニューについて〉

（２５）．好評なメニュー

内容
・カニメニュー
・ごま豆腐
・カニを主体にしたコース
・佐賀牛コース
・佐賀牛石焼　みつせ鶏メニュー
・瓦そば
・川魚だけではなく海物も取り入れ予約時希望を聞いている
・佐賀牛をメインの料理
・お茶を使った料理のコース
・茶しゃぶ
・佐賀牛しゃぶ膳
・温泉湯豆腐　サ佐賀牛味鍋
・黒会席（健康に良い黒色の素材を活用）

（２６）現在、新メニューや食事プランの予定がありますか



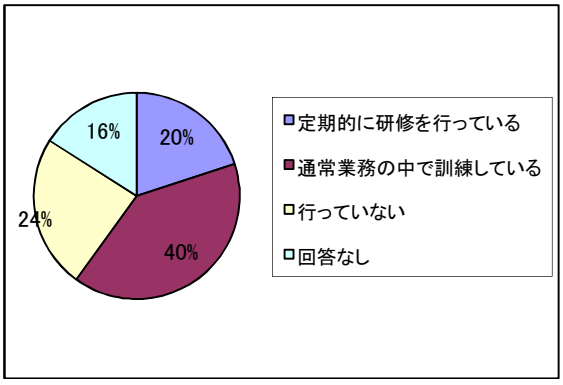
内容
・せいろ蒸し
・コラーゲンたっぷりプラン
・地産地消で地元のもので使って
・地産地消のプラン
・食材を選んでいただくプラン
・ふぐコース

〈接客力について〉

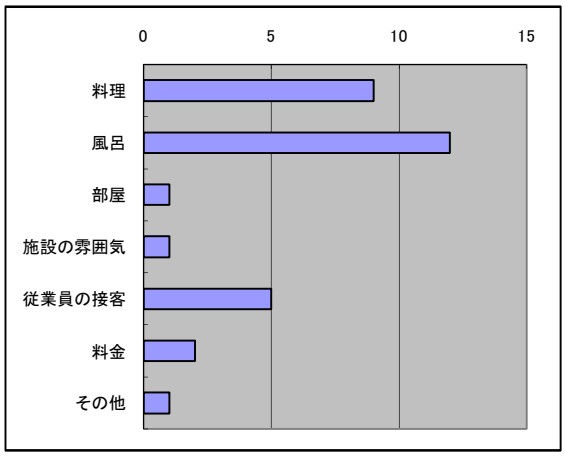
（２７）接客で評判の良いのはなんですか

・笑顔の接客・真心のお過ごし
・飲み物のサービス
・家庭的
・小さな旅館です。家族で営業している。
・仲居の親しみやすさ　料理
・掃除の徹底
・親しみやすい
・夕食料理の部屋出し　洋室ご利用の場合は食事処
・全体的にどの部屋に関してもお客様に親切に接している
・料理・風呂
・笑顔と言葉遣い
・全従業員の笑顔と真心でのおもてなし
・仲居の接客・フロントの接客
・やさしさといやしの接待

（２８）接客技術をあげるための教育を

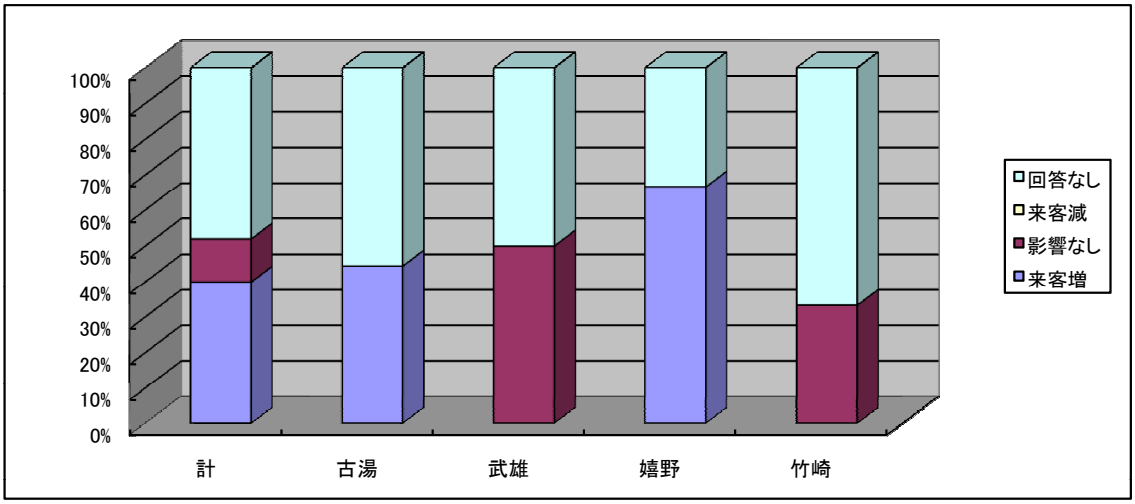


（２９）貴館の「売り（他館にはない強み）」は何ですか



工夫：
・当たり前ですが熱いものは熱くを大切にしています
・笑顔を絶やさない接客をする為スマイルキャンペーンの実施
・武雄温泉街唯一の展望露天風呂
・古い建物なので清潔さを心がけています。
・眺望
・料理は以前に来られた方には同じような食事は出さないようにする
・川魚料理なので好き嫌いを聞いてから出すこと
・最上階に風呂あり　屋根のないオープンスタイル
・茶を使った料理　離れの貸しきり温泉　感動していただく接客
・毎日の業務の中でお客様の気持ち・声を聞き素直な反省に前向きな気持ちが必要と思います

（３０）１０年後は



・古湯・嬉野は前向きに捉えている。
・古湯は福岡市の近隣で、今取組んでいる成果（宿泊数の増加）を実感している。
・新幹線は新駅が出来る嬉野は、今まではバスか、高速かの選択が広がり歓迎されているが、一方武雄は通過駅を想像し、また竹崎は路線から外れたことを、厳しく捉えている。

対応策：
・想像つきませんが、竹崎はどちらかというとマイナスになると思われます（このままでいけば）
・ＪＲで来館客へのメリット検討中
・仕事で泊まるだけの旅館なので長く泊まる人は２ヶ月くらいいます
・旅館経営には当館の事情もあり限界を感じており他の形での運営を検討しています。
・古湯温泉の活性化（ＰＲ）
・インターネット
・まだまだ古湯温泉の名前が全国的には知らせていないので長崎ルートがカギとなると思いますので名前を知ってもらえるように働きかける
・古湯温泉へ入る所に看板をしっかり立てて欲しい
・九州新幹線の開通に期待いたしております
・中・四国～関西方面への営業展開
・新幹線の嬉野駅が出来ることにより遠方よりお客様増となるであろうと考えている
・街づくりがこれから行われるので温泉地嬉野の良さが益々、表に出て魅力ある街になる
・一層のおもてなしの気持ちが必要と思います

３１．その他：ご意見など

・２・３年前の半分以下になりました。
・市の仕事で来た人などはどこの旅館にも廻すようにした方が良いと思います。
・仕事関係の宿泊者がほとんどです。
・古湯・熊の川温泉が一致団結する事が大事
・温泉を利用した医療への取り組みは現在の健康な暮らしの中に取り入れやすいのではないかと思います
・食についてもですが効果が出れば嬉野温泉のアピールが出来る

3. アンケート用紙

旅　館

平成 20 年度　（社）中小企業診断協会　佐賀県支部による調査・研究事業

テーマ：「佐賀県における温泉旅館の経営革新」

アンケート調査票

私共（社）中小企業診断協会は、経営コンサルタントの国家資格中小企業診断士の全国組織として運営しており、毎年各県の支部毎にテーマを定め中小企業の経営実態を調査し、私共の今後の経営支援活動の指針とさせて頂いております。

佐賀県支部では、本年度は温泉旅館の実態を明らかにし、更なる発展のための方法の探求を目標にテーマを「佐賀県における温泉旅館の経営革新」と定めました。

お忙しいこととは存じますが、下記アンケートにお答え頂きたく当調査票をお送り致しました。経営陣の方にご回答をお願いできれば幸いです。ご返信の程、宜しくお願い申し上げます。

- 調査内容は本調査事業以外には一切使用致しません。また、個別のご回答については、事前に事業所様に掲載内容の確認をお願いしご承諾を頂いたもの以外は公表致しません。
- 調査結果は、まとまり次第ご報告させて頂きます。
- 記入に不都合がある箇所については未記入でお願い致します。
- **記入頂きましたアンケートは、恐縮ですが、ファックスにて 9 月 30 日までに（社）中小企業診断協会　佐賀県支部（FAX:0952-98-0441）へ送信をお願い致します。**
- ご質問等ございましたら、090-8833-4598　大間までご連絡ください。

社団法人　中小企業診断協会
佐賀県支部支部長　　鶴田　公寛

匿名ご希望の場合は、地区名にのみ○印をお書きください。

事業所名（旅館名）	地区名（　嬉野、武雄、古湯、熊の川、太良竹崎　） （　　）	創業年	年
所在地	〒		
代表者氏名			
回答者氏名		回答者役職	
電話番号		FAX 番号	
ホームページ URL	http://www.	E-mail アドレス	
従業員数	正社員：男（　）名　女（　）名、パート：男（　）名　女（　）名		

＜施設について＞

1. 客室数：　和室（　　）室、　洋室（　　）室　　合計　（　　）室
2. 宿泊定員：　（　　）名
3. 現在の建物：　昭和　平成　（　　）年建築
4. 最近のリニューアル工事：　昭和　平成　（　　）年実施
5. 大浴場の有無　：　有　無　　6. 露天風呂の有無　：　有　無
7. 貸切風呂の有無：　有　無　　8. 足湯の有無　：　有　無

9. 大広間の有無 ： 有 無　　10. 宿泊者用お食事処の有無： 有 無
11. 他館にない特徴的な施設があればお書きください。
（　　）
この施設の設置理由、利用客の反応は。
（　　）
12. 今後の設備投資について：（　　）を（ 新設 増築 改修 ）したい。

＜来客について＞

13. 下記の宿泊客の分類ごとに、予約の多い順に順番をお付けください。
（地域別）（ ）県内　（ ）福岡市圏　（ ）福岡県　（ ）長崎県
（ ）他の九州の県 （ ）関東・関西 （ ）韓国・中国・台湾 （ ）その他（　　）
（客層別）（ ）カップル （ ）友人同士 （ ）家族 （ ）夫婦 （ ）団体 （ ）1人
（年齢別）（ ）20 歳代以下 （ ）30 歳代 （ ）40 歳代（ ）50 歳代 （ ）60 歳代以上
（季節別）（ ）春 （ ）夏 （ ）秋 （ ）冬
（性別：%でお答えください。） 男性客（ ）% 女性客（ ）% 合計 100%

14. 下記の宿泊客の分類ごとに、「今後、より増客を図りたい客層」に○をお付けください。（複数可）
（地域別）（ ）県内 （ ）福岡市圏 （ ）福岡県 （ ）長崎県
（ ）他の九州の県 （ ）関東・関西 （ ）韓国・中国・台湾 （ ）その他（　　）
（客層別）（ ）カップル （ ）友人同士 （ ）家族 （ ）夫婦 （ ）団体 （ ）1人
（年齢別）（ ）20 歳代以下 （ ）30 歳代 （ ）40 歳代（ ）50 歳代（ ）60 歳代以上
（性別） （ ）男性客 （ ）女性客

＜売上について＞

15. 貴館の所在する温泉地全体の最近数年間の業績に○を付けて下さい。
（ 上昇 やや上昇 横ばい やや下降 下降 ）
16. 貴館の最近数年間の業績に○を付けて下さい。
（ 上昇 やや上昇 横ばい やや下降 下降 ）
17. 最近年の貴館の売上の内訳を%でお答えください。
宿泊者売上（ ）%、日帰り利用者売上（ ）%、宴会・会議売上（ ）%
売店売上 （ ）%、その他売上（内容： ）（ ）% 合計 100%
18. 貴館の今後 10 年間の業績の推移はどうなると予想されますか：
（ 上昇 やや上昇 横ばい やや下降 下降 ）

＜販売促進方法について＞

19. 下記の予約ルートで、予約の多い順に順番をお付けください
（ ）旅行代理店経由予約 （ ）インターネット業者経由予約 （ ）自社ホームページ経由予約
（ ）貴館への直接予約 （ ）自社営業による団体客の直接予約 （ ）その他（　　）
20. 今後、「増客を図りたい順番」をお付けください。
（ ）旅行代理店経由予約 （ ）インターネット業者経由予約 （ ）自社ホームページ

経由予約

（ ）貴館への直接予約　　（ ）自社営業による団体客の直接予約　（ ）その他（　　）

21. 来館実績のある顧客について、顧客データ管理の必要性を感じますか。　（ 感じる　　感じない ）

22. 顧客データを販売促進に利用していますか。

（ 十分に活用　　データあるが未整理未活用　　していない ）

＜宿泊プラン等商品の企画について＞

23. 貴館で好評な独自プランを教えてください。

（　　）

24. 現在、新企画・新宿泊プランの予定がありますか。可能なら内容をお聞かせください。

（　　ある　　ない　　内容：　　）

＜料理メニューについて＞

25. 貴館で好評な独自メニューを教えてください。

（　　）

26. 現在、新メニューや新食事プランの予定がありますか。可能なら内容をお聞かせください。

（　　ある　　ない　　内容：　　）

＜接客力について＞

27. 貴館の接客で評判の良いのはどんなことですか。

（　　）

28.さらに接客技術をあげるための教育を行っていますか。

（　定期的に研修を行っている　　通常業務の中で訓練している　　行っていない ）

29. ＜貴館の「売り（他館にはない強み)」は何ですか。その維持のためにどんな工夫をしていますか。＞

1.料理　2.風呂　3.部屋　4.施設の雰囲気　5.従業員の接客　6.料金　7.その他（　　） 工夫：

30. ＜「三瀬ループ橋」「嘉瀬川ダム建設・周辺整備」「九州新幹線（長崎ルート）の着工・10 年後の開通」が、今後佐賀県全域に経済効果をもたらすと思われます。貴館と所在する温泉地区においてどのような影響があると思われますか。また、そのための対応策を考えていますか。＞

1. 来客増になる　2. 影響なし　3. 来客減になる　4. その他（　　） 対応策：

31. ＜その他、ご意見等ございましたらご記入ください。＞

お忙しい中お答え頂き、誠にご協力ありがとうございました。

第４章　調査報告総括と提言

１．はじめに

２．佐賀県の温泉旅館における経済環境変化の影響

３．マーケットデータで見る国内旅行・温泉旅館に対する顧客の視点

４．ヒアリング調査結果から見た佐賀県の温泉旅館の主な課題と改善についての提言

第４章　調査報告総括と提言

１．はじめに

我々中小企業診断協会佐賀県支部は、平成１８年１１月支部恒例の視察研修で大分県黒川温泉を訪問し、旅館組合長の講話とディスカッションをおこなった。全国有数の集客力を持つこの黒川温泉に対し、「なぜ、それほどの集客ができるのか。」という中小企業診断士的な研究心、好奇心を持って、我々は研修に臨んだ。視察後の支部内の意見交換の内容は、黒川温泉の視察報告として第２章に掲載しているが、「黒川の個々の旅館が､他の温泉旅館より圧倒的に秀でているとは思われない。“黒川温泉一旅館”という地域一丸となった雰囲気つくりの賜物ではないか。」「整備された黒川より、昔のままの宝泉寺温泉が私は好きだ。」等々、掲載した以外にも黒川温泉のコンセプト、内容について議論が噴出した。この黒川研修が、今回、佐賀県の温泉旅館についての調査研究を行う発端となった。

今年、平成２０年１１月には調査研究の一助とするため、熊本県八代市日奈久温泉へ視察研修を行った。ここでも、旅館組合長の講話、組合関係者の方々とのディスカッションを行った。

当温泉地区は、２０年以上前は九州でも別府と双璧と言われるほどの名立たる温泉地で、昭和４０年代は宿泊客だけでも３０～４０万人（旅館軒数約６０軒）だったが、昭和５４年は入込客３１万人（宿泊２２．６万人、日帰客８．４万人)、平成１９年は入込客９．３万人（宿泊２．１万人、日帰客７．２万人、旅館軒数２０軒）と落ち込んでいるが、この建て直しの為、現在、八代市、旅館組合等の活性化事業が進行中である。日奈久温泉の視察報告も第２章に掲載しているので参照頂きたい。

これらの２温泉地での事前研修を踏まえ、我々佐賀県支部の調査研究員は調査に入った。

これより、今回の調査の総括として、

①佐賀県の温泉旅館は大半が厳しい環境におかれているが、この約２０年間にどのような環境の変化を受けてきたのか、その特殊性を述べ、

②次に、現在の顧客が温泉に望むものは何なのかをデータを下に検証し、

③この顧客の意向に対し、今回調査した温泉旅館はどう対応しているのかを検証し、温泉旅館はどうあるべきかの提言を述べる。

２．佐賀県の温泉旅館における経済環境変化の影響

佐賀県の温泉旅館において、ここ１０～２０年間に大きな影響を及ぼした事象として、以下が挙げられる。

(1)　平成２～４年（１９９０～１９９２年）の、いわゆるバブル崩壊による消費低迷と、旅行への志向変化の到来

高度成長時代からバブル崩壊までの日本は、途中好不況の波はあったが、経済は上昇基調にあった。しかし、過大に膨らんでいた株価、地価が平成２年頃より徐々に下落。土地評価を基礎とした融資信用は急速に収縮し、投機意欲の減退、そして企業の収益激減により未曾有の不景気へと進んだ。

この日本全体の経済活動の停滞は、全国の温泉旅館にも多大な影響を及ぼすことになる。企業による接待旅行、社員旅行、研修や一般ツアーによる団体客需要、それに伴う遊興費。

これら団体客をバスを連ねて温泉地へ送り込む旅行代理店（旅行エージェント）は、競って顧客獲得合戦を繰り広げ、温泉旅館側は独自で営業活動をほとんど行わず、商品である「部屋」の在庫を旅行代理店へ託すことで「部屋貸し業」的な安易な経営を行っていた。

バブル崩壊後、団体客の激減が温泉旅館に残したものは、稼働率の下がった大広間等団体客用施設と収益に対してあまりにも多すぎるその建設費用の返済であった。

また、この不景気を境に、日本人の持っていた「豊かさの基準」が、「ものを買うことの満足」から「心の満足」へ、「モノからコトへ」変わってきたように思われる。個人収入の減少に始まり、本当に必要なもの、ほしいものが何なのかを考えた時、「自然のもの」「ほんもの」「いやし」「健康」「琴線に触れるもの」等の言葉で示される欲求へと、日本人の旅行への志向は変化してきた。

この変化は、景観、旅館施設、食事、接客をトータルで管理し、雰囲気つくりに細心の神経を使った小規模温泉旅館の稼働率が、従来とあまり変化の無い一般的な温泉旅館に比べ比較にならないほどの稼動をしていることが示している。

(2)　交通アクセスの向上による到達時間の短縮

特に平成２年長崎自動車道の鳥栖～長崎多良見間の開通、長崎本線特急増便・スピードアップ等、福岡県、福岡市圏からの到達時間が短縮されたことが、温泉旅館への宿泊の激減をもたらし、日帰りを増加させた。装置産業である旅館業は、宿泊がないと適正利益の確保ができなくなる。客層の変化は、収益性を低下させることになった。

(3)　平成４年ハウステンボス（佐世保市）のオープン

ハウステンボスは平成４年にオープンし、平成８年入場者ピークの４２５万人に達したが、平成１３年３５５万人まで下落。平成１５年会社更生法適用申請に至っている。

上記（2）（3）はバブル崩壊時期とほぼ同じ時期である。上記（1）（2）は旅館にとってマイナス要因になるが、（3）は開業当初ハウステンボス自体には宿泊施設を多く持たないとの

説明がなされており、周辺宿泊地にとってはプラス要因であった。よって、開業からハウステンボス自体で宿泊機能を強化するまでの間は、今回の調査対象温泉地区の内、古湯・熊の川温泉以外ではかなりの恩恵を受け活況を呈し､他の温泉地区と比較し業績落ち込みは遅れ、単独での集客力強化の必要性を感じ取るのにもやや遅れを取ったと思われる。

３．マーケットデータで見る国内旅行・温泉旅館に対する顧客の視点

次に、「現在の顧客が国内旅行に対してどう行動を起こしているのか、国内旅行や温泉旅館に望むもの、期待するものは何なのか。満足度はどうか。」についてデータを収集した。

＊　参考データ：

「観光集客地における顧客満足度（ＣＳ）の活用に関する調査研究報告書」（平成 20 年 6 月経済産業省発行)、「国内旅行意向調査（人はナゼ旅に出るのか調査)」（平成 19 年 12 月㈱リクルートじゃらんリサーチセンター調査)、「温泉地利用に関するアンケート」（平成 19 年 9 月㈱リクルート調査）

但し、各調査の同種質問に対する結果に誤差があったが、調査の対象、質問や集計方法等に違いがあるためと思われる。大枠では大きな誤差はないと判断しまとめた。その点をご理解の上、参考にして頂きたい。

参考データを総合すると、以下のようなことが明らかになった。

(1) 旅行についての意識と行動様式

① 調査対象者の内、大多数（89.7%）が「旅行に行きたい」と思っている。
どの年代でも男性より女性の方がその意向が強く、「女性･既婚･子供なし層」が最も強い。

② 旅行のきっかけは、漠然とした受動的な理由（誘われたから、そろそろ行こうと思ったから等）が多い。家族・友人との思い出作りを求める女性、日常からの休息を求める男性の姿が見て取れる。

③ 普段から漠然とした旅行への意向を背景に、「条件が整った段階で行き先を探すパターン」が 37%、「具体的な旅行地の情報に触れて、行きたいと思うパターン」28.6%。

④ 1ヶ月以上前からの「じっくり計画型」56.1%。一方、旅行３日前以内の「直前計画型」も 15.4%いる。

⑤ 「あなたが以下のような状態になった時どんなことをしますか」の問いに対する順位

- 長期の仕事に区切りが付いた時：①ゆっくりと休む、寝る　②1 泊以上の国内旅行
- 休みが 2～3 日取れた時：①ゆっくりと休む、寝る　②1 泊以上の国内旅行
- 休みが 1 週間位取れた時：①1 泊以上の国内旅行　②ゆっくりと休む、寝る
- ３万円位のお金ができた時：①ショッピング　②贅沢な外食　③日帰り旅行
- ５万円位のお金ができた時：①１泊以上の国内旅行　②ショッピング　③貯金

国内旅行の実施の可否は、時間と資金に大きく影響を受ける。余暇・資金ができた時、競争相手となる選択肢は「ゆっくり休む、寝る」である。気軽に出掛けられ、サービスの行

き届いた休息を提供できるプランがあれば旅行へ誘うことができる。

⑥ １回の宿泊旅行にかかる費用(大人１人)は平均４９，５００円。

（宿泊・交通費 32,000 円、現地小遣い 17,500 円）

贅沢だと感じる１人宿泊料金の平均は①30,000 円以上（35.5%）②20,000 円以上（27.6%）。50 代では、①40,000 円以上　②50,000 円以上とやや高めに回答している。

⑦ 個人で宿手配をした個人旅行 86.9%、旅行業者のパック旅行利用 13.1%。直近３年間のこの比率は変わらない。これは特に、ネットでの予約が簡単にできるようになって顕著になったと思われる。

⑧ 旅行の最大の動機の上位７位は、

1) 保養・休養のため
2) 日常生活から解放されるため
3) 思い出を作るため
4) 旅先のおいしいものを求めて
5) 同行者との親睦のため
6) 美しいものに触れるため
7) 感動したい

⑨ 旅行の最大の目的の上位４位は、

1) 温泉や露天風呂を愉しむ。（温泉）
2) 自然や風景を見てまわる。街歩き、都市散策。（景観・雰囲気）
3) 地元のおいしいものを食べる。（食）
4) 宿でのんびり過ごす。

この４つが、他の目的を大きく引き離している。

旅行の最大の重視項目の上位６位は、

1) 景観・雰囲気
2) 食事
3) 宿泊施設利用
4) 観光・文化施設利用
5) 旅行日数・時期
6) 費用負担

上位３位が、他の目的を大きく引き離している。

⑩ 旅行先を選んだ理由の上位７位は、

1) 以前来て良かったから　28.8%
2) 行ったことがないので　14.7%

3） 旅行パンフレットによる　11.4%

4） 自分の意志外（ビジネス、帰省等）8.3%

5） 友人知人からの勧め　7.6%

6） 新聞・雑誌　6.3%

7） インターネット　5.1%

⑪ 事前の情報収集方法の順位は、

1）紙媒体（市販のガイドブック、旅行会社のパンフレット）　2）地域ホームページ

3）知人・友人などから　4）他のホームページ

現地での情報収集方法の順位は、

1） 観光案内所でのパンフ・地図　2）宿泊施設や観光施設でのパンフ・地図

3）観光案内版　4）土産物屋や食事処でのパンフ・地図

⑫ 観光客の約半数は、旅行先で「温泉（体験率 57.8%）」「買物（体験率 48.9%）」を体験している。

⑬ 宿泊客の平均宿泊数は 1.59 泊、日帰り客の平均滞在時間は 4.7 時間

⑭ 旅行代理店利用率は 37.9%

⑮ 旅行者のグループ形態別割合

1） 家族旅行　35.7%（子供連れ 21.2%、大人のみ 14.5%）

2） 夫婦旅行　27.7%

3） 友人との旅行　14.4%

4） 一人旅　9.8%

5） カップル旅行　5.1%

6） 職場・団体等の旅行　4.2%

7） その他　3.1%

夫婦二人での旅行が最も割合が高い。子供連れ家族旅行が減少傾向。一人旅が増加傾向にある。

⑯ 旅に求める期待因子は、

1） 特有の体験―旅行先の文化・歴史・世界観・自然に触れる体験がしたい。

2） リラックス―仕事や家事を忘れて、何も考えずのんびりする。

3） 交友関係の強化―家族、友人、恋人との親睦、共通の体験をする。

4） 宿―おしゃれな宿、豪華な宿等宿に対する具体的な期待

5） 温泉―温泉の大きさや泉質等

6） スポーツやイベント―みんなでスポーツやイベントを愉しむ

7） 料理―おいしいものや土地のものを食べたい

これら期待因子の強弱で、次の７タイプに分類できる。

Ａタイプ：旅行意向が低く回数も少ない。「連れられて行く」受動タイプ。老若含め男性が 70％を占める。宿泊旅行：年 1.7 回。存在率 17.6％

Ｂタイプ：旅行に行きたいが家庭の事情でなかなかいけない。しかし、旅行は大事な恒例行事。女性 30～40 代の既婚子有り層が 69％。
宿泊旅行：年 2.4 回。存在率 9.9％

Ｃタイプ：元気なうちに旅行に行っておきたいシニア女性。誘われて行く場合も多い。食事・宿・温泉重視。名所旧跡、泉質重視。女性が 76％を占める。
女性 50～60 代が半数。宿泊旅行：年 2.2 回。存在率 16.6％

Ｄタイプ：男女カップルで行動。男女 20 代に多い。未婚層 44％。国内旅行意向は７タイプ中最も高い。温泉・食事・宿での滞在内容重視。
宿泊旅行：年 2.0 回。存在率 14.0％

Ｅタイプ：ほぼすべての欲求が高い、旅行におけるオピニオンリーダー的存在。男女 20 代がやや多め。日帰り旅行も多い。全国各地にくまなく行動。
宿泊旅行：年 2.2 回。存在率 21.4％

Ｆタイプ：温泉とリラックスに期待が高い。旅行意向はさほど高くないが、温泉へのこだわりが強い。男女 50 代以上が半数を占める。
宿泊旅行：年 2.0 回。存在率 10.3％

Ｇタイプ：テーマ性のあるたびを求めている。国内旅行への意向は低い。旅行よりショッピングを重視。女性が 60％で一人旅の場合もある。季節感が低い。
宿泊旅行：年 1.6 回。存在率 10.2％

20 代の出国者数は、過去最高だった 10 年前に比し 6 割強に落ち込んでいる。3 割が高校までに渡航経験があり、関心は①国内旅行　②温泉　③貯金と内向きになっている。これは、Ｄ、Ｅタイプであり、今後対応を強化すべきターゲットかもしれない。

(2) 国内旅行の満足度に影響する要素について

① 「ぜひ、また来たい。(再来訪意向)」割合は、57.0％。しかし、「ぜひ、知人に紹介したい。(紹介意向)」割合はやや下回って、52.1％。
総合満足度が「大変満足」の場合、再来訪意向は 87.1％だが、総合満足度が「満足」の場合、再来訪意向は 57.5％まで下がる。
紹介意向もほぼ同じ傾向であり、リピーター確保や口コミのスピーカーになってもらうには、「大変満足」を得ることが非常に重要である。

② 各要素別の満足度結果

1) 景観・雰囲気　88.5点

2) 宿泊施設　　84.8点

3) 食事　　82.7点

4) 観光施設　　81.0点

5) スタッフ対応　78.4点

6) 自然体験　　78.3点

③ 総合満足度に好影響を与える要素ベスト５は、

1) 景観・雰囲気

2) スタッフ対応

3) 宿泊施設

4) 食事

5) 訪れた時季

④ 総合満足度に悪影響を及ぼす要素ワースト５は、

1) 景観・雰囲気

2) 宿泊施設

3) 動機の達成

4) 食事

5) 天候

以上から、好影響を与える要素の内２番目に重視されるべき「スタッフ対応」は、やや悪くても総合満足度を左右するほどの要素ではないが、好影響を与える割合の高い要素であるにもかかわらず満足度が低いため、特に取り組みが求められる要素である。

これらデータからは、観光地域が重点的に管理し強化すべき要素の順位は、①景観・雰囲気、②スタッフ対応、③宿泊施設、④食事　と見ることができる。

他にも、満足度の低い「地域内移動」「情報案内」等があるが、これら弱みの強化は満足度への貢献度がより低い為、上記４要素の充実強化を最優先で実施すべきである。

(3)　温泉地選択時の要素について

① 温泉地を選ぶ場合のポイントの順位

1) 観光名所が近くにあること

2) 名物の食べ物があること

3) 温泉地の知名度

4） 温泉の成分

5） 温泉以外の施設が充実していること

6） 人が少なくひっそりとしていること

② 「行きたい温泉旅館は」の順位

1） 30 代：①部屋付き露天風呂　②豪華な食事　③部屋からの景色

2） 40 代：①部屋付き露天風呂　②部屋からの景色　③豪華な食事

3） 50 代：①部屋付き露天風呂　②部屋からの景色　③海が見える露天風呂

4） 60 代：①部屋からの景色　②海が見える露天風呂　③部屋付き露天風呂

③ 「もう一度行ってみたい温泉地は」の順位

1） 自然に囲まれているから

2） 街の雰囲気が好きだから

3） 温泉の効能や泉質が気に入っている

4） 料理がおいしいから

4．ヒアリング調査結果から見た佐賀県の温泉旅館の主な課題と改善についての提言

(1)　ターゲットが誰なのかの認識

今回の調査対象の温泉旅館においては、一部にコンセプト・ターゲットをしっかりと決め運営されている旅館もあるが、大半は以前中心だった団体客から客層の移行の中で客の取りこぼしがない様に営業してきた為、間口の広い客層になっている。他県の例で、従来の団体客向け客室に加えて高級客向け客室も設けたが、全体を維持していくだけでもかなりの負担になっており、限られた資金で収益を上げていくには、客層の絞込みと設備の絞込みが不可欠となっている例もある。

マーケティング戦略は、**「勝ちやすい市場で、他社にない独自の設備、サービス、ノウハウに支えられた強みを差別化ポイントにし、その強みを支持するよく絞られた顧客にメッセージ（広報）によって伝えることができれば、必ず売れる。」**が基本的な考え方である。

この中で、なかなか踏み出せないのが「顧客ターゲットの絞込み」である。現状の顧客の中で当館のターゲットに合致しない顧客は積極的に働きかけをせず、合致する層へのみ積極的働きかけをするわけで、特に売上の厳しい中では、絞込みが必要と感じていても、一旦縮小することへはかなりの抵抗がある。またそれに合わせての設備のやり替えも伴う。

よって、意識的に絞込むのでなく、まず自旅館のポリシー、コンセプトを強く告知することを行う。それが強みの強化、差別化になる。それを支持する客を固定客化する。このような方策を取るのはいかがであろうか。

(2)　景観・雰囲気、スタッフ対応、宿泊施設、食事　についての取組み

前節（2）で指摘したようにこの 4 つは重要要素であるが、今回調査対象の温泉旅館においては、取組み不足の面が見受けられる。

①　「景観・雰囲気」

由布院、黒川に見るように、景観を一定の統一感を持ってまとめるにはかなりの年月を要する。これには、行政、商工会議所・商工会等経済団体、温泉組合、各旅館の一体となり、加えてグランドデザインを描ける人材（長期的視野の計画策定能力のある人材）と全体をマネジメントできる人材とやり通す信念が成功には不可欠である。

集客の為には必ずしも自然豊かな背景が必須だとは限らない。先日訪問した熊本県八代市の日奈久温泉では、「薩摩街道、街道に交差して縦横に走る細い路地、開湯 600 年の昔からの湯地場、町内に点在する公衆浴場、種田山頭火が一時滞在した旅館「おりや」、明治末期建築の木造三階建ての旅館金波楼、不知火の海の幸」と“ひなびた温泉地”の特徴を「路地裏ツーリズム」と称して街中の散策マップを作り、日奈久温泉復活の為の差別化を図ろうとしている。前節で述べた「旅に求める期待因子」で言えば「特有の体験」であり、ターゲットとなるのはＣ又はＦタイプの旅行者となるだろう。このように、旅行者の欲することを形にし（企画にまとめ）、ターゲット向けに広報する。集客の仕掛けは色々考えられる。

②　「スタッフ対応」

旅行の目的として特別に「良い接客を受けよう」と期待してくるわけではないが、これが予想以上に良ければ、総満足度への貢献度が非常に高く、ひいては「大変満足」の評価を受け易く、リピーター化、収益アップの近道となる。調査した旅館では、数館が制度的な接客教育を行っており、大半は業務上で行う程度であった。設備・食事のグレードアップにはコストがかかるが、接客強化のコストは比較的安く済む。「他にはない感動の接客」を差別化ポイントにすることを最優先に行うべきと思う。

そのためには、宿泊者側に立って感じることが重要である。じゃらん等の宿泊者の書き込みを見て思うのは、旅館側の論理（客さばきを優先し、客の心の満足を二の次にしている）のために出たクレームが多いことである。宿泊者はゆったりと休息する為に来ており、それが最優先されるのは当然である。長年の惰性的な接客意識、経費節減の名の下にこの論理がまかり通っていないか、そうであれば業務手順を組み直す必要がある。

また、忘れてならないのは「いかがでしたか。お寛ぎ頂けましたでしょうか。」と直接声をかけ、悪印象の一部でも聞き出そうとする努力である。

③　「宿泊施設」

昨今の一般住宅の上質化、海外旅行経験者増加による旅館のソフト、ハードへの厳しい選択眼で顧客満足を維持するのはかなり難しい。以前、ある旅館経営者から「子供の宿泊のお

客様から「家より汚い」と言われショックを受けた。」という話を聞いたことがある。旅館は常に畳、襖の更新、設備の修繕が発生するためその負担が経営に大きく影響する。

最近は設備の陳腐化が早くなってきている。物理的な劣化より先に施設が流行遅れになるケースが出てきた。こういう視点から見ると、露天風呂、貸切風呂も同じではないかという思いがする。現状は、電話予約時の確認で露天風呂、貸切風呂がないと、断られることが多く、そのためにどうしても設備投資が必要と考える経営者が多いが、その設備をどの旅館も持てばそれが主流(普通)となり、消費者はどれもあまり変わらないと判断し、「近さ」「安さ」で選択するようになってしまう。また、さらに淘汰が進み、差別化のために更なる投資が必要になってしまう。

設備の陳腐化を防止するには、あくまでひとまねは避け、自館独自の、他にはない、売りにできる、個性ある設備を準備する必要があると思われる。

④ 「食事」

調査対象の温泉旅館では、調査員は可能な限り食事をし温泉に入り、体験した上でレポートを執筆することにしたが、これについてはレポートには記載がなかった。「味」の感じ方については個人差があり、余程おいしい又はおいしくない場合は別として、味付け等に問題がなく普通でインパクトがない場合、評価について表には出てこないと思われる。ましては、旅館自体に「おいしくない」という意見が直接言われることはあまりない。そのため、旅館側では気付かぬまま、周辺で「あまりおいしくない」という噂が静かに広がり、知らぬ間に客が減ることもあり得る。

食事について少なくとも記憶に残る為には、「味覚、視覚で記憶に残る食事」「サプライズのある食事」「懐かしい味」「特徴のある食材」「旅行後、人に話したい食事」等、「心に残る、楽しい食事」の必要がある。

食事の味については、重要な割には意外にチェック機能がない。常に客観的な評価を行えるようなシステムを作っておく必要がある。そのためには、経営者は料理長に対し、客観的評価の必要性を常に説明しておくことが必要である。

また、食材、メニュ、材料コスト等についてもチェック機能が必要である。

(3) 総括

以上、温泉旅館の主になる課題について提言を述べた。

マーケットデータを見ていくと、自旅館の顧客が「どのタイプで、どのような志向を持っていそうだ。」とある程度の顧客像が見えると思われる。まず、「今来ている顧客が、今から来て欲しい顧客が、どういう人たちなのか。どういう内面を持っているのか。」をしっかり掴む必要がある。このデータの原典に目を通して頂き、温泉旅館においての次の一手を打つための指針にして頂けたら幸いである。

おわりに

本調査に着手した平成２０年８月時点では、春先からの燃油の高騰により、石油製品や自動車燃料、これに影響された穀物価格の高騰とあらゆるものの価格が上昇傾向にありました。

このような環境下で、経済活動の心理的収縮も加わり、消費者の財布の紐は更に固くなっていき、温泉地、温泉旅館に対しても、特にマイカー利用の地区は入込み客数にブレーキがかかり、厳しい状況が続きました。

更に、同９月にはアメリカに端を発する金融危機が発生。米金融市場の混乱が日本経済にも波及し、株価の下落、円の高騰が日本企業に大打撃を与え、ひいては雇用不安、賃金の低迷にも問題が進んでいます。

押し寄せたこの大きな波は、佐賀県の温泉地と温泉旅館に影響が及ぶのは必至の状況です。

このような状況の中で我々は調査を実施しましたが、その過程で、果敢に経営革新、経営努力を重ねられている経営者の皆様から生の現場のお話を伺うことができました。また、何よりも、経営者の熱意とビジョン、そして行動力が事業にとって重要であると痛感致しました。

経営は「環境適応業」と言われます。経営者が、従業員と共に時代時代の波にうまく乗り、乗り越えていくことそのものであることを指しています。

日本人の癒しの原点である風呂、温泉に対する支持は衰えることはありません。経営者の皆様におかれましては、更に経営努力を重ねられ、この環境に果敢に立ち向かわれることを願って止みません。

今回の調査研究事業におきましては、佐賀県内の４箇所の温泉地の２５旅館よりアンケートのご回答を頂き、その中から１３旅館へ訪問しヒアリング調査を実施させて頂きました。また、古湯旅館組合、嬉野温泉旅館組合、武雄温泉観光旅館組合、太良町竹崎かに旅館組合よりアンケートのご回答を頂き、社団法人佐賀県観光連盟、佐賀県旅館生活衛生同業組合からはご意見、ご指導を頂きました。

今回、ここにレポートを完成することができましたことは、偏に皆様のご尽力あればこそと、参加調査員１０名及び佐賀県支部会員一同、心より感謝申し上げます。

最後になりますが、当レポートが佐賀県の温泉地、温泉旅館の経営の一助になれば幸いです。

平成２１年１月

調査研究委員長　大間　清隆

社団法人中小企業診断協会　とは

本会は、中小企業診断士を会員とした産業支援の専門家集団として、常に経済社会の変化に対応できるよう、会員への支援体制の整備充実を図っております。産業構造が急速に変化している今日、中小企業診断士の役割は産業支援サービスの専門家集団としてその活躍が一層期待されております。ハイテク・ハイクオリティな時代に即応し、本会では診断士の知識共有化を進めるとともに、経営戦略工学研究センター・ビジネスクリニックセンター等、診断支援システムを構築し、社会の要請に応えております。

【名称】社団法人　中小企業診断協会　J-SMECA
Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association

【目的】中小企業診断士相互の連携を緊密にし、資質の向上に努めるとともに、中小企業の振興に寄与することを目的としています。

【設立】1954 年（昭和 29 年）10 月　中小企業庁の指導のもとに設立され、その後中小企業支援法に基づき、中小企業診断士の試験及び更新研修等を実施する機関として経済産業大臣の指定を受けています

【組織】東京都中央区に本部を置き、全国４７都道府県支部に所属会員を擁する、我が国唯一の全国組織のビジネスコンサルタント団体です。

【会員】全国で 8,500 名を超える会員が高度な知識の共有化を図るため、47 都道府県支部のもとに定期的に開催される研究会を通じて研さんに励んでおり、公的支援事業への協力者として、また、民間のプロフェッショナルコンサルタントとして、幅広く活動をしております。

中小企業診断士とは

中小企業診断士とは、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家を言います。　中小企業診断士は、中小企業支援法に基づいて経済産業大臣が登録する資格で、中小企業支援法では、次のように位置づけられています。

１．中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者
（公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）

２．業務は「経営の診断及び経営に関する助言」

３．中小企業診断士試験は、法律上の国家資格

平成２１年１月　発行

発行所　社団法人中小企業診断協会佐賀県支部

〒849-0905　佐賀県佐賀市金立町大字千布 1450-10　有限会社フジソーケン内

Ｔｅｌ＆Ｆａｘ：0952-98-0441　Ｅ－mail：shindan@po.saganet.ne.jp