

# 温泉地の旅館経営における二つの方向性 <資本力>と<おもてなし>の複合因果に関する計量分析

金 井 雅 之  
(地域教育文化学部)

## 概要

団体客から個人客へのシフトと顧客ニーズの多様化という、近年の温泉旅館を取り巻く環境変化の中で、<資本力>と<おもてなし>という経営上の二つの方向性が経営改善にどのように寄与するかを、質問紙調査のデータを用いて計量的に検証した。

分析の結果得られた主要な知見は、以下の3点である。

第一に、標準宿泊料金が低い旅館と高い旅館とでは、経営方針と経営状態との間の因果の構造が大きく異なる。これは、旅館の経営を考えるにあたって、すべての旅館を一律に論じるのは危険であることを意味する。

第二に、特に高価格の旅館において、経営理念としては、<おもてなし>の方が<資本力>よりも経営改善に寄与する。これは、近年推奨されている個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地としての魅力を前面に押し出していくような経営方針が、これからの時代の流れを見据えた先行投資としてのみならず、現時点での経営改善にも実際に役立っていることが確認されたことを意味する。

第三に、同じく高価格の旅館において、具体的な経営努力としては、むしろ<資本力>の方が<おもてなし>よりも経営改善に寄与する。これは、高価格の旅館では<資本力>と<おもてなし>の双方を適切に組み合わせて追求していくことが必要であり、どちらか一方のみに特化するのでは得策ではないことを意味する。

キーワード：社会調査，クラスター分析，パス解析

## 1 温泉地の変容と旅館の経営課題

### 1.1 温泉地の歴史的変遷

2005年の「JTBF旅行者動向調査」によれば、2004年10月から2005年9月までにおこなった国内旅行の総件数のうち、温泉旅行（「温泉を楽しむ旅行」）が占める比率はすべての旅行タイプの中で最高（20.9%）であり、第2位の周遊観光（「自然や名所をみてまわる観光旅行」，19.2%）と並んでもっとも主要な旅行目的のひとつとなっている。また、同じ調査における「行ってみ

たい旅行タイプ」（複数回答）においても、温泉旅行は第1位であり（56.8%）、第2位のグルメ旅行（47.3%）に大きな差をつけている（日本交通公社編 2006）。

このように、日本人の旅行において温泉は特別な意味をもつものであるが、温泉の意味および利用の仕方は昔から現在のようなものであったわけでは決してない。ここでは、庶民の療養目的での温泉利用（湯治）が一般化したとされる江戸中期以降の3つの転換点を、日本交通公社編（2004）の記述に沿って簡単に確認しよう。

第一の転換は、明治から大正にかけての保養・休養目的での温泉利用の開始である。明治期の皇族による温泉の利用（伊香保、箱根宮の下、那須など）は、これらの温泉地を上流社会向けの温泉保養地へと変容させ、同時に外国人による国内旅行の自由化は、雲仙や別府といった国際的な温泉保養地の形成をうながした。さらに大正から昭和初期にかけては、国内経済の成長にともなって都市中産階級が生まれ、大都市近郊の温泉地はこれらの都市住民の保養や慰安の場としての性格を備えるようになっていく。

第二の転換は、高度経済成長期から1970年代にかけての慰安・観光目的の全面化である。戦後復興期から高度成長期にかけて、企業の招待旅行や職場の慰安旅行などの団体旅行が活発化し、「都市住民を中心に一夜の享楽を求めて人々は温泉地へと集まり、温泉地は盛り場的な色彩を強め、一泊二食宴会型の宿泊観光地となる」（日本交通公社編 2004: 52）。大量の宿泊需要への対応と旅行会社に頼った集客上の都合により、施設の大規模化、部屋の間取りや提供する料理の標準化・画一化、飲食・娯楽や物販機能の自館への囲い込みが各地で進み、一度に大量の客を入浴させるための内湯大浴場の普及により、温泉の効能は著しく軽視されていった。

そして第三の転換は、特にバブル崩壊以降の利用客の嗜好や旅行形態の変化による、保養・療養機能の見直しである。温泉の健康利用という問題意識は、古くは1954年に始まった厚生省（当時）の「国民保養温泉地」制度にも見られるが、本格的に時代の流れが変わってきたのは1982年に山形県の基点温泉にわが国初のクアハウスが開設された頃からであると言われている。「『健康と温泉』がクローズアップされ、マスコミとくにテレビ取材をきっかけに女性マーケットを中心とした温泉ブーム」が生まれ、「どちらかといえば歓楽地的なイメージが強く、男性利用中心だった温泉が女性マーケットにシフトしていく始まり」（日本交通公社編 2004: 53）である。これが、温泉情緒や和風旅館の見直し、温泉街の再活性化や秘湯の復権といった動きにつながっていく。

さらに、社会の成熟による生活水準の向上や価値観の多様化にともなって、旅行の形態も高度成長期の会社がらみの団体客中心から、「自分のお金・時間」（21世紀旅館ホテルを考える研究会 2002: 1）を使って家族や気の合った仲間たちと出かける個人客中心にシフトした。こうした「個人旅行客の旅館へのニーズは飲食・宴会からリラックスや体験等、多様化」（21世紀旅館ホテルを考える研究会 2002: 1）しており、従来の観光型旅館経営は顧客のニーズにそぐわなくなっていく。そしてバブル期の過大な設備投資も重荷となって、1990年代以降温泉地の旅

館経営は全体としては悪化の方向をたどることになる。「大分県由布院温泉，熊本県黒川温泉，一軒宿の秘湯など自然環境やていねいなおもてなしによって規模を追求することなくやってきた温泉に代表される堅調な温泉地と，とくに大規模旅館に支えられてきた歓楽型温泉地に代表される低迷する温泉地」(日本交通公社編 2004: 54)との二極分化が鮮明になったのである。

## 1.2 個人客のニーズと旅館の経営課題

では近年の個人旅行者のニーズとは具体的にどのようなものなのだろうか。

『レジャー白書 2007』(社会経済生産性本部編 2007)は，特別レポートとして「余暇需要の変化と『ニューツーリズム』』という章を設けている。「ニューツーリズム」という用語は『観光白書(平成19年版)』(国土交通省編 2007)にも登場する，近年の旅行動向における重要な概念である。

『レジャー白書 2007』の記述に沿って要約すると，まずニューツーリズムの特徴はつぎの4点に表現される。テーマ性，地域性・地域への関与，参加・体験，地元での交流。そしてニューツーリズムの具体的なタイプとしては，長期滞在型観光，エコツーリズム，グリーン・ツーリズム，文化観光，産業観光，ヘルスツーリズムの6つが挙げられている。

これらはいずれも広い意味で温泉地と関係をもつものであるが，特に長期滞在型観光とヘルスツーリズムは，温泉地の新しいあり方と密接な関連をもつ。ヘルスツーリズムはかつての湯治以来の温泉の健康利用に深く関連する旅行タイプだし，長期滞在型観光は「リピーターと滞在客が増えれば〔単に個々の旅館だけでなく温泉地全体としての〕集客コストは下がる」という意味で「観光地の安定経営のためには重要」(21世紀の旅館ホテルを考える研究会 2002: 20)な方向性である。

こうした動向を踏まえつつ，JTB・近畿日本ツーリスト・日本旅行・東急観光・JRグループの5つの協定旅館ホテル連盟が合同で結成した，各地の旅館経営者である委員から構成される「21世紀旅館ホテルを考える研究会」では，これからの温泉旅館の目指すべき方向性のひとつとして，つぎのことを提言している<sup>1)</sup>。

都市に住む人々，無個性の郊外生活をする人々が国内旅行の主たるターゲットとなる。都市観光や海外観光と差別化するには，両者とは正反対のところにある“土地特有の歴史風土”を表現しなければならない。(21世紀の旅館ホテルを考える研究会 2002: 17)

以上より，温泉地における旅館<sup>2)</sup>の経営状態の良し悪しに影響を与える要因を分析するにあたっての基本的な仮説は，つぎのようなものになるだろう。

問題設定：温泉地の旅館の経営状態を改善するためには、個々の旅館におけるどのような取り組みが有効か。

当初仮説：団体客や観光客向けに資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針よりも、個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針の方が、成功しやすいだろう。

## 2 先行分析での知見と手法上の課題

この課題に対して、筆者は別稿で先行して基礎的な分析をおこなっている（金井 2007）。本稿の目的は、この先行分析で得られた知見や手法上の限界を踏まえて、温泉地の旅館の経営状態に影響を与える要因をさらに詳細に分析することである。

先行分析では、われわれの研究グループが2007年に実施した「温泉地域の現状と取り組みについての学術調査」<sup>3)</sup>をもとに、以下のような重回帰分析をおこなった（図1）。

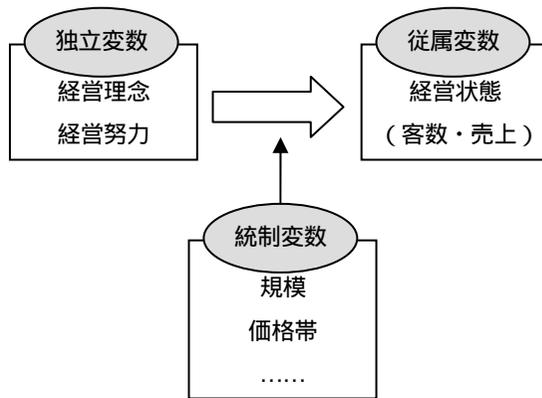


図1 金井（2007）の分析モデル（重回帰分析）

まず分析枠組みとして、従属変数に5年前と比べた経営状態の変化（客数および売上）、独立変数に经营理念（セールスポイント）と経営努力（5年間におこなった増客の試み）、統制変数に規模（収容人数）、価格帯（標準宿泊料金）、客層（観光型か保養型か）、経営形態（組織経営か家族経営か）、人的資源（経営者の年齢と後継者の有無）を設定し、最小二乗法による重回帰分析をおこなった（表1）。

表1 金井(2007)の分析結果

	全標本	低価格	高価格
経営理念	かけ流し 豪華料理(-)	かけ流し	
経営努力	施設改築 接客サービス ネット発信	接客サービス ネット発信	施設改築 外部講師 挨拶状(-)
統制変数	標準宿泊料金 経営者の年齢(-)		経営者の年齢(-)

従属変数(客数および売上)のいずれに対しても5%水準で有意だった変数。( - )は偏回帰係数が負。  
 各独立変数の略称の意味は表2を参照。

その結果、従属変数である経営状態の改善(客数増および売上増)に対して、独立変数では、経営理念から<源泉かけ流し>が正、<豪華な食事>が負の有意な影響を与え、経営努力から<施設の改築・改装>、<接客サービスの向上>、<インターネットでの情報発信>がそれぞれ正の有意な影響を与えていた。また統制変数では、<標準宿泊料金>が正、<経営者の年齢>が負の有意な影響を与えていた(表1の第1列)。

さらに、統制変数のそれぞれについてサンプルを2分して、グループごとの重回帰分析もおこなった。このうち価格帯別の分析では、低価格のグループ(標準宿泊料金が1万円未満)では、経営理念から<源泉かけ流し>、経営努力から<接客サービスの向上>、<インターネットによる情報発信>が経営状態の改善に正の有意な影響を与え、高価格のグループ(1万円以上)では、経営努力から<施設の改築・改装>と<外部講師を招いての講演会>が正の、<常連客への挨拶状の送付>が負の有意な影響を与えていた(表1の第2,3列)。

こうした分析結果を受けて金井(2007)では、<大規模で高価格で組織経営>の旅館と<小規模で低価格で非組織経営>の旅館とでは、経営理念や努力が経営状態に及ぼす因果の構造が異なっており、前者はハード面での投資が、後者はソフト面での努力が経営改善につながることを主要な知見として提示した<sup>4)</sup>。また当該論文では明示的に述べなかったが、本稿での分析との関連で言えば、いずれのタイプの旅館でも、経営理念よりも経営努力の方が経営改善に強く影響していることも上記の分析結果から指摘できる。

しかしながら、金井(2007)の分析には手法上つぎの2つの限界があった。第一に、本来の理論仮説は、それぞれの旅館の目指す経営理念がまずあって、それが経営努力すなわち増客への取り組みとして具体化し、その結果として経営状態が変化するという因果構造を考えるものであったにもかかわらず、実際の重回帰分析では、経営理念と経営努力(を表すと想定した個々の変数)は独立変数として並列に投入されたただけであって、理念と努力との間にありうる因果

関係を明示的に扱っていない。第二に、それとも関連するが、この分析では理念と努力に関連する個々の変数（計19個）を同時に回帰式に投入している。実際にはこれらの変数の間にはさまざまな程度の相関があり、これだけ多数の変数間で相互の統制関係を想定するのは、分析上あまり有益な方法とはいえない<sup>5)</sup>。

以上を踏まえて本稿では、(1) 経営理念と経営努力との因果関係も考慮に入れつつ、かつ (2) 可能な限り変数の数を減らして使用する変数の理論的含意を明確にした上で、経営理念や努力が経営状態に与える影響を分析する。具体的には、クラスター分析によって (2) の課題に、パス解析によって (1) の課題に応える。

### 3 使用するデータ

#### 3.1 調査の概要と回収状況

本稿の分析で用いるデータは、先行分析と同じく、「温泉地域の現状と取組みについての学術調査」のうち旅館を対象におこなった質問紙調査の回収データである。

調査の対象は、長野・山形・群馬・新潟の4県で旅館組合への加盟宿泊施設数が10軒以上あるすべての温泉地における、旅館組合に加盟するすべての宿泊施設である。2007年1月23日から2月20日にかけて、送付・回収とも郵送による自計式の質問紙調査として実施した。計画標本数1,515件に対して回収できたのは779件で、有効回収率は51.4%であった<sup>6)</sup>。

#### 3.2 使用する変数

上記調査で質問した項目のうち、本稿の分析ではつぎの変数を用いる（表2）。

表2 本稿の分析で用いる変数

位置づけ	No	変数名	意味
経営理念	r1	露天風呂	「露天風呂」がセールスポイント
	r2	かけ流し	「源泉かけ流し」
	r3	客対応	「お客様へのきめ細かい対応」
	r4	近代的設備	「近代的で快適な設備」
	r5	地元料理	「地元素材にこだわった食事」
	r6	豪華料理	「豪華な食事」
経営努力	d1	施設改築	「施設の改築・改装」をここ5年間におこなった
	d2	接客サービス	「接客サービスの向上」
	d3	雑誌広告	「旅行雑誌への広告掲載」
	d4	ネット発信	「インターネットによる情報発信」

	d5	挨拶状	「常連客への挨拶状送付」
	d6	営業マン	「営業マンを雇っての営業活動」
	d7	パック旅行	「旅行代理店やJRなどのパック旅行企画」
	d8	視察	ここ5年間で単独で他の温泉地や観光地へ研修や視察に行った
	d9	外部講師	ここ5年間で単独で講習会などの外部講師を招いた
経営状態	j1	客数	5年前と比べた客数の変化(「5割以上減った」=1から「5割以上増えた」=7までの7段階)
	j2	売上	5年前と比べた売上の変化(「5割以上減った」=1から「5割以上増えた」=7までの7段階)

j1, j2以外の変数はすべて、該当する(1)か該当しない(0)かの2値変数。

まず<経営理念>を表す変数として、問29「貴館のセールスポイントは、どこにありますか」(複数回答)という設問にある10個の項目のうち、「温泉地内での立地のよさ」といった経営理念とは直接関係ない環境条件、および選択回答数が極端に少なかった「充実したみやげ売場・娯楽施設」などを除いた6個の項目を採用する<sup>7)</sup>。

また<経営努力>を表す変数として、問3(1)「貴館ではここ5年間で、増客のためにどのような試みをしていますか」(複数回答)にある8個の設問項目のうち、「その他(具体的に)」を除いた7個、および問4「貴館ではここ5年間で、他の温泉地や観光地へ、貴館単独で研修や視察に行ったことはありますか」、問5「貴館ではここ5年間で、貴館単独で(講習会などの)外部講師を招いたことはありますか」の、計9個を採用する。

そして従属変数である<経営状態>を表す変数として、問39「貴館のお客数(日帰りの方も含む)は、5年前と比べてどう変わりましたか」および問40「貴館の年間の売り上げは、5年前と比べてどう変わりましたか」の2個を用いる。この2つの設問は「5割以上減った」「3~4割位減った」……「5割以上増えた」の7段階から1つを選択する形式であり、分析にあたってはそれぞれ1から7までの数値としてコード化した。

<経営理念>と<経営努力>を構成する変数はすべて2値の離散変数、<経営状態>を構成する変数は7段階の量的変数であることに注意しよう。

#### 4 理論仮説の設定

本稿の分析で用いる理論仮説を設定しよう。

まず1節の末尾で述べた当初の仮説を再掲する。

当初仮説：団体客や観光客向けに資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針よりも、個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針の方が、成功しやすいだろう。

しかし、これは金井（2007）によって部分的に否定された。なぜなら、たしかに＜小規模で低価格で非組織経営＞の旅館では、資本を動員する経営よりも温泉や温泉地の魅力を打ち出す経営の方が成功しやすいが、＜大規模で高価格で組織経営＞の旅館では逆だったからである。これは、＜小規模で低価格で非組織経営＞の旅館と＜大規模で高価格で組織経営＞の旅館では、因果の構造が異なる可能性があることを意味している。

よって、金井（2007）を発展させた本稿の分析で検討すべき理論仮説は、つぎの2つになる。

修正仮説（1）：＜小規模で低価格で非組織経営＞の旅館と＜大規模で高価格で組織経営＞の旅館とでは、経営方針が経営改善に与える因果の構造が異なる。

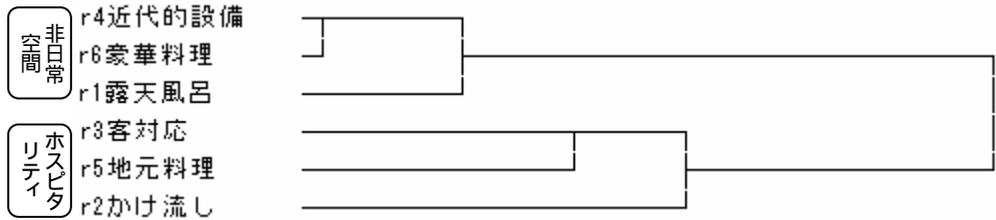
修正仮説（2）：＜小規模で低価格で非組織経営＞の旅館では個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針の方が、＜大規模で高価格で組織経営＞の旅館では団体客や観光客向けに資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針の方が、より成功しやすいだろう。

## 5 独立変数の分類

2節で述べたように、本稿での分析手法上の2つの課題のうちの1つは、独立変数の数をなるべく減らして理論的含意を明確にすることである。そこで、経営理念および経営努力のそれぞれに含まれる変数群を、クラスター分析によって探索的に分類する<sup>8)</sup>。

### 5.1 経営理念

まず＜経営理念＞に含まれる6個の変数をクラスター分析した結果得られたデンドログラムが、図2である。



平方ユークリッド距離かつWard法（以下図4まで同様）

図2 <経営理念>のクラスター分析（N=770）

上の3つ、すなわち<近代設備> <豪華料理> <露天風呂> からなるグループと、下の3つ、すなわち<客対応> <地元料理> <かけ流し> からなるグループに大別されることがわかる。

前者のグループは、宿泊客の日常生活（自宅での生活）ではなかなか得られない特別な施設やサービスを、旅館のもつ付加価値として重視しているものと解釈できる。そこでこの変数群を<非常空間>と名付けよう。

一方後者のグループは、温泉地固有の個性（地元料理）や温泉自体の価値（かけ流し）、および一人ひとりの客へのきめ細かい対応といった、宿泊客への心のもったサービスを、（温泉地という独特の場所における）旅館のもつ付加価値として重視していると解釈できる。そこでこの変数群を<ホスピタリティ>と名付けよう。

## 5.2 経営努力

つぎに<経営努力>に含まれる9個の変数をクラスター分析した結果得られたデンドログラムが、図3である。

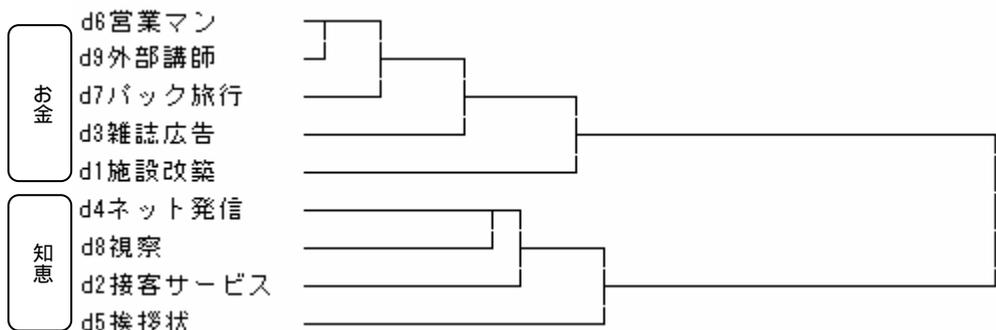


図3 <経営努力>のクラスター分析（N=756）

上の5つ、すなわち<営業マン> <外部講師> <パック旅行> <雑誌広告> <施設改築> から

なるグループと、下の4つ、すなわち<ネット発信><視察><接客サービス><挨拶状>からなるグループに大別されることがわかる。

前者のグループは、(後者と比べて相対的に)資金力を必要とする取組みであると解釈することができる。そこでこの変数群を<お金>と名付けよう。

これに対して後者のグループは、どれもそれほど資金力を必要としないものであり、エージェントや外部の人脈に頼るよりは自力で何とかしようとする取組みであると解釈することができる。そこでこの変数群を<知恵>と名付けよう。

### 5.3 理念と努力の相互関係

以上のように、経営理念と経営努力のそれぞれにおいて、変数を2つずつのグループに分類することができた。

ところで、この分類は理念と努力の相互間でどの程度一貫性をもっているのだろうか。つまり、理念において一方のグループに属する変数群は、努力において一方のグループに属する変数群とも近い関係にあるとは言えるであろうか。

そこで、理念と努力を構成する計15個の変数を同時にクラスター分析にかけてみたのが、図4である。

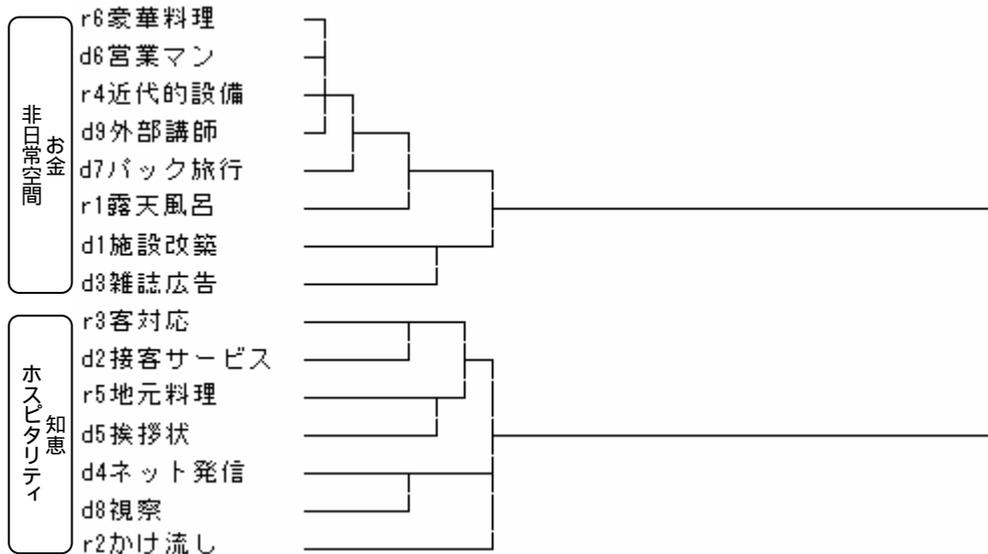


図4 <経営理念>と<経営努力>を同時に投入したクラスター分析 (N=748)

ここから読み取れることとして、まずこれら15個の変数も、全体として相互にかなり異質性

の高い2つのグループに大別されている。

つぎに、上のグループに属する8個の変数は、理念変数であれば＜非日常空間＞、努力変数であれば＜お金＞に属するもののみであり、きやくに＜非日常空間＞と＜お金＞に属する変数でこの上のグループに属さない変数はない。同様に、下のグループに属する7個の変数は、理念変数であれば＜ホスピタリティ＞、努力変数であれば＜知恵＞に属するもののみであり、ぎやくに＜ホスピタリティ＞と＜知恵＞に属する変数でこの下のグループに属さない変数はない。

以上のことから、理念と努力のそれぞれにおける変数グループとしての＜非日常空間＞と＜お金＞、および＜ホスピタリティ＞と＜知恵＞は、それぞれ相互に一貫したグループを構成していると考えられることができる。

理念において＜非日常空間＞を志向し、努力において＜お金＞を動員できる旅館とは、規模が大きく組織経営的で潜在的に経営資源に恵まれた旅館のことであろう。ここでいう経営資源には、動員できる資金力（規模や経営形態から派生する信用力を含む）に加えて、エージェントや関連業界の人びととコンタクトをとりうる人脈、すなわちネットワーク資源（ある用語法のもとにおける社会関係資本）も含むと考えてもよいかもしれない。ゆえに、この2つのグループをまとめる上位概念として＜資本力＞という用語を採用しよう。

一方、理念において＜ホスピタリティ＞を志向し、努力において＜知恵＞を主に動員する旅館は、一見上記の意味での資本力がない旅館のように思えるかもしれないが、この解釈は必ずしも正しくない。というのは、たしかに資本力のない旅館は＜資本力＞路線を目指そうと思っても不可能であるが、資本力のある旅館は＜資本力＞路線を目指すことも＜ホスピタリティ＞＋＜知恵＞路線を目指すことも潜在的には可能だからである。実際、経営理念に関して各旅館が選択した回答項目数を見ると、標準宿泊料金が高くなるにつれて単調に多くなっていることが確認されている（温泉地域活性化研究プロジェクト 2007）。これは、資本力のない旅館は＜ホスピタリティ＞しか目指せないが、資本力のある旅館は＜非日常空間＞と＜ホスピタリティ＞の両方を同時に目指すことも可能であることを示唆している。ゆえに、このグループをまとめる上位概念としては、低資本力のような否定的な用語ではなく、ホスピタリティと知恵の意味を素直に統合した＜おもてなし＞ということばを使うことにしよう。

#### 5.4 本稿で用いる因果モデル

以上のことより、表2で示した本稿の分析で用いる変数は、最終的に図5のように縮約することができる。

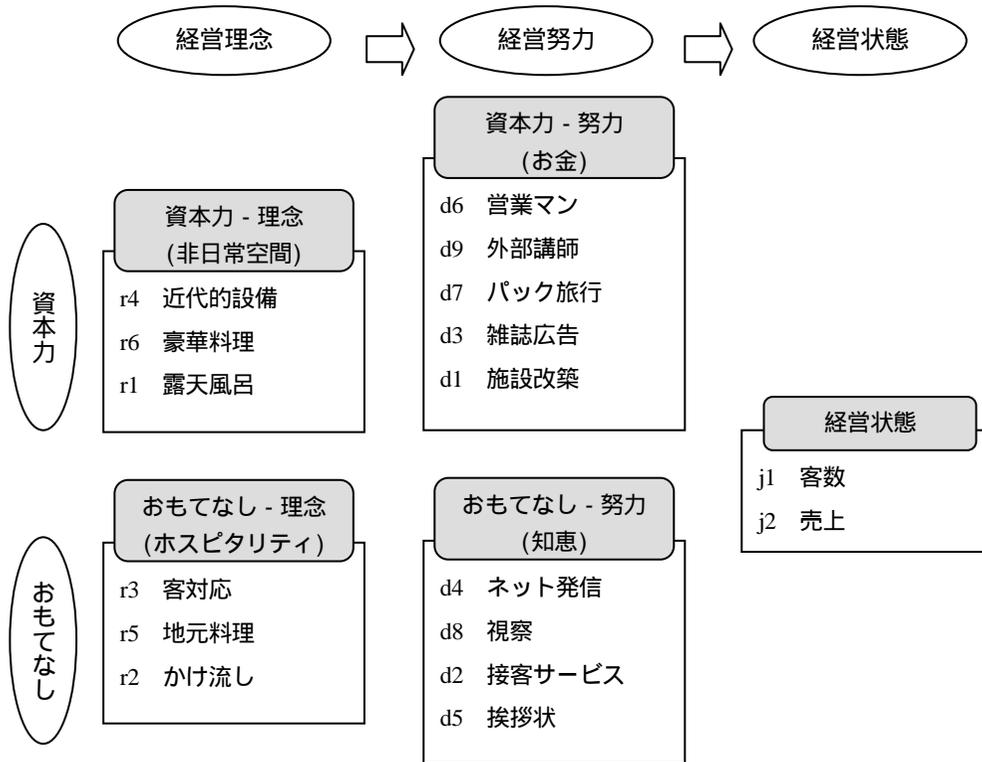


図5 本稿の分析で用いる変数の分類と因果モデル

本節のクラスター分析から得られたもっとも重要な知見は、経営理念と経営努力を構成する変数はそれぞれ2つずつのグループに分類され、しかもこの2つのグループは理念と努力の間で一貫しているということである。

<資本力>と<おもてなし>と名付けたこの2つのグループを構成する変数をあらためて眺めてみると、この2つは実はそれぞれ、修正仮説(2)で用いた「団体客や観光客向けに資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針」と「個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針」とにおおむね対応していると考えることができる(特に理念変数)。これは、仮説で設定した2つの経営方針が、実際の調査データにおいてもそれぞれ内的一貫性をもった変数グループとして解釈できることが確認されたことを意味している。

その上で、変数グループ間の因果関係をつぎのように考えよう。まず、因果の方向性としては、先に述べたように経営理念が経営努力につながり、それが経営状態に影響するという一方の関係を考える(経営状態がよくなることによって目指すべき経営理念が変わったり、経営

状態が思わしくないので危機感からさまざまな経営努力をおこなう、といった循環的もしくは逆方向の因果はとりあえず考えない)。

理念と努力は、それぞれ<資本力>系および<おもてなし>系の変数群からなるが、この4つのグループ相互の関係もすべて考えられるものと仮定しよう。つまり、たとえば<資本力-理念>は<資本力-努力>に影響を与えるだけでなく<おもてなし-努力>にも影響を与えるし(<資本力>と<おもてなし>の間を交差する因果)、<資本力-理念>と<おもてなし-理念>も互に関連している可能性がある(つまり統計的に独立とは仮定しない)、と考えることにする。

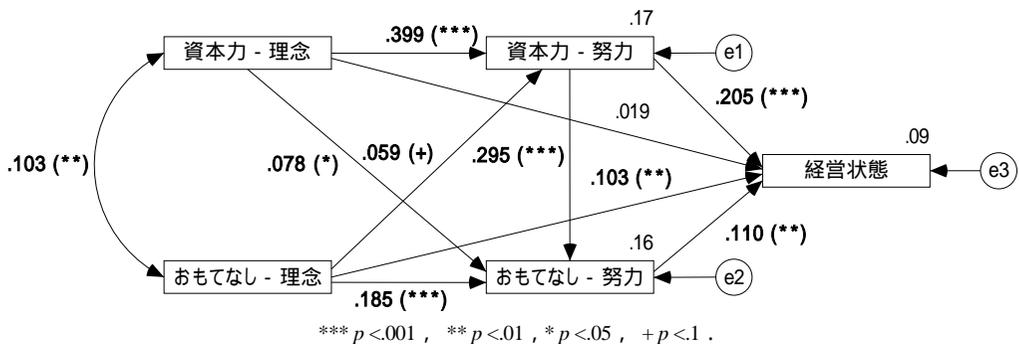
## 6 理念と努力の複合因果

これらの因果関係を分析するために、本節ではパス解析を使う。

解析にあたっては、図5で網掛けした5つの変数群のそれぞれについて、そこに含まれるもとの変数の値をケースごとに単純に合計したものを、新変数として利用することにする。たとえば<資本力-理念>であれば、<近代的設備><豪華料理><露天風呂>の値を合計したものが新しい変数値となる<sup>9)</sup>。

### 6.1 すべての標本に対する分析

まず、すべての標本を対象とする解析をおこなった(図6)<sup>10)</sup>。



各パスの数値(小数点以下3桁)は標準化係数, 観測変数右肩の数値(2桁)は決定係数(以下図8まで同様)。

図6 全標本を対象としたパス解析(N=728<sup>11)</sup>)

パス係数の数値に注目すると、理念と努力をつなぐパスの強さは、資本力(上段)同士(.399)やおもてなし(下段)同士(.185)の方が、両者を交差するもの(.078, .059)よりも強い。これは、理念と努力の間の因果関係という意味でも<資本力>および<おもてなし>はそれぞれ

一貫した概念であることを表しており、因果関係を特に想定しなかった先ほどのクラスター分析での知見を補強するものである。

表3 経営状態への標準化総合効果

	全標本	低価格	高価格
<資本力 - 理念>	.122	.099	-.003
<おもてなし - 理念>	.137	.092	.163
<資本力 - 努力>	.238	.149	.217
<おもてなし - 努力>	.110	.184	.003

つぎに、各独立変数の従属変数（<経営状態>）への標準化総合効果（直接効果と間接効果をあわせたもの）を見てみよう（表3の第1列を参照）。

努力では<資本力>が<おもてなし>よりも高くなっているのに対し、理念では<おもてなし>が<資本力>よりも高い。金井（2007）は、特に重回帰分析における<施設改築>の標準化回帰係数の高さに注目して、近年のおもてなし志向の提唱に反して経営状態に大きな影響を与えているのは依然として資本力である、と論じた。しかし今回の分析によれば、<資本力>はたしかに経営努力の文脈では<おもてなし>よりも優位であるものの、経営理念としてははるかに<おもてなし>を志向する旅館の方が、結果として経営状態の改善につながっていることがわかる。つまり、個人客への対応（21世紀の旅館ホテルを考える研究会 2002）や温泉本来の価値を活かした保養型への転換（山村 1998）といった、これからの温泉旅館の在り方に関する提言は、理念としてはたしかに妥当であるし、実際に経営改善にも結びつきうるものでもあるといえる。

## 6.2 価格帯別の分析

前項の分析では、金井（2007）で考慮した5つの統制変数（規模、価格帯、客層、経営形態、人的資源）を考慮していない。

金井（2007）の重回帰モデルにおいては、統制変数のうち実際に有意な効果をもつのは<標準宿泊料金>（価格帯）と<経営者の年齢>（人的資源）のみであった。有意な効果をもたなかったもののうち、まず規模と経営形態は、先述したように価格帯との間で相互に強い相関関係をもっているため、この情報をもっともよく代表する変数である価格帯に集約されたものと考えることができる。一方客層（観光型か保養型か）は、温泉地研究では重要視される概念であるにもかかわらず<sup>12)</sup>、結果として有意な効果をもたなかった<sup>13)</sup>。

有意な効果をもつ統制変数のうち、<経営者の年齢>は大規模・高価格・組織経営の旅館においてのみ負の効果をもつ。金井（2007）ではこれを、会社組織で場合によってはグループ系

列でもあるような旅館では、経営者もしくは支配人の年齢が若いほど最新の経営知識を駆使して適切な経営ができるからではないかと解釈した。しかしながら、小規模・低価格・非組織経営（家族経営）の旅館ではこの変数は有意な効果をもたないし、ある区切り値（年齢）を境に経営理念や努力と経営状態との間の因果メカニズムが本質的に変わるような変数であるとも考えられない。

そこで本稿では、<標準宿泊料金>にのみ着目して、低価格（1万円未満）の旅館と高価格（1万円以上）の旅館の2つのグループに分けて、前項と同じパス解析をおこなうことにする<sup>14)</sup>。低価格のグループの計算結果を図7、高価格のグループの計算結果を図8にそれぞれ示す。

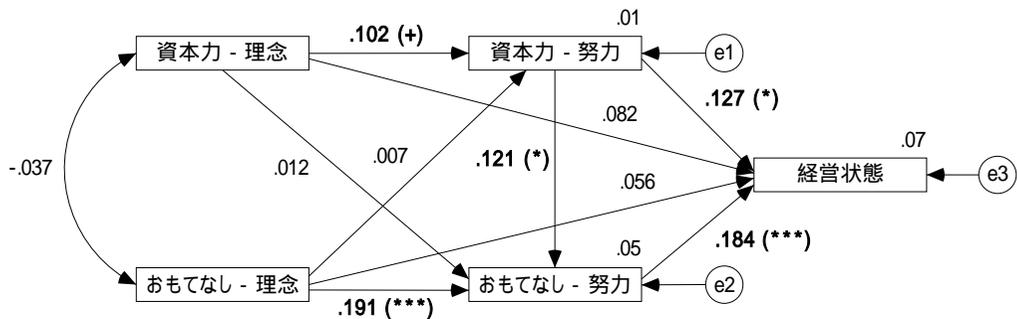


図7 低価格の旅館を対象としたパス解析 (N= 346)

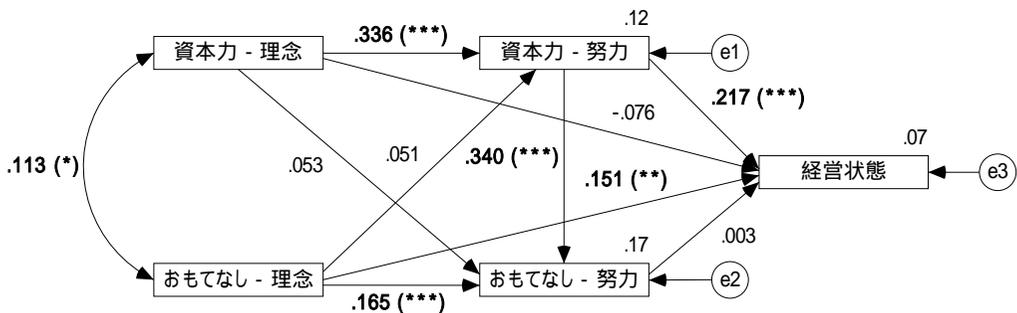


図8 高価格の旅館を対象としたパス解析 (N= 372)

まず、パス係数について検討しよう。注目すべき点は2つある。

第一に、理念と努力との間の同系列内での（交差していない）因果の強さを比べると、低価格では<おもてなし>同士の因果（<おもてなし - 理念>と<おもてなし - 資本>を結ぶパスの.191）が<資本力>同士の因果（.102）よりも強いのに対し、高価格では<資本力>同士の因果（.336）が<おもてなし>同士の因果（.165）よりも強い。これは、低価格では<おもてなし

>系列のやり方を<資本力>系列のやり方よりも一貫して志向する旅館が相対的に多いのに対し、高価格では逆であると解釈することができる。標準宿泊料金の違いである価格帯と資本力とは同一の概念ではないが、宿泊料金が高いことと資本力があることは、現実にはかなり強く関連していることが示唆される。

第二に、理念を表す2つの変数グループ（<資本力-理念>と<おもてなし-理念>）間の相関を見ると、高価格では有意な正の相関があるのに対し、低価格では有意な相関は見られない。これは、経営理念において<資本力>（非日常空間）と<おもてなし>（ホスピタリティ）が密接に関連するのが高価格の旅館に限られることを意味しており、資本の余力のある旅館では<資本力>と<おもてなし>の両方を追求することができる、という先ほどからの推論の妥当性を補強する。

つぎに、各独立変数の経営状態への標準化総合効果を検討しよう（表3の第2,3列を参照）。ここでは3点を指摘する。

第一に、努力が経営状態に与える影響に関しては、低価格では<おもてなし>（.184）が<資本力>（.149）よりも強いのに対して、高価格では<資本力>（.217）が<おもてなし>（.003）よりもはるかに強い。これは、低価格の旅館ではおもてなし（知恵）が重要であるのに対して高価格の旅館では資本力（お金）が重要である、という金井（2007）の知見を再確認するものである。

第二に、理念が経営状態に与える影響に関しては、低価格では<資本力>（.099）と<おもてなし>（.092）はほぼ同等の強さであるのに対し、高価格では<おもてなし>（.163）が<資本力>（-.003）よりもはるかに強い。これは、前項の全体分析で指摘した、経営理念に関しては<おもてなし>（ホスピタリティ）の方が<資本力>（非日常空間）よりも経営改善に寄与するという知見が、価格帯で言えば高価格の旅館において特に妥当することを意味する。

第三に、以上の2点を念のため別の観点から整理すると、低価格の旅館でも高価格の旅館でも、理念において経営改善に寄与する要素と努力において経営改善に寄与する要素は、逆転している（低価格では理念=資本力、努力=おもてなし。高価格では理念=おもてなし、努力=資本力）。これは、いずれのタイプの旅館においても、間接効果も含めた経営改善への最終的な因果的影響という観点から見れば、2つの方向性（<資本力>か<おもてなし>か）は必ずしも一貫しているわけではないということの意味する。つまり、経営状態をよくするためには一方の方向性のみを一貫して志向するのはかえってよくない、という複雑な因果関係が生じている可能性がある。さらに付け加えるならば、この非一貫性は低価格の旅館ではそれほどでもないのに対し、高価格の旅館ではきわめて明瞭な形で数値に表れている。つまり、一方の方向性だけを追求していると足下をすくわれる可能性があるのは、特に高価格の旅館なのである。

## 7 まとめと議論

### 7.1 先行分析との関係

本稿の分析は、先行分析（金井 2007）を発展させたものであるので、まずそれと今回の知見との関係を確認しよう。

先行分析での主要な知見は、低価格の旅館ではソフト面での努力が、高価格の旅館ではハード面での投資が、それぞれ経営改善に有効であるというものであった。ソフトを<おもてなし>、ハードを<資本力>に、概念上発展的にそれぞれ対応させるならば、本稿のモデルにおける経営努力と経営状態との間の関係、および経営理念と経営努力との間の関係から得られた結果は、低価格は<おもてなし>志向、高価格は<資本力>志向であるというものであり、先行分析での知見と整合的である。

これに対して、経営理念と経営努力を概念的に分離し、それらと経営状態との間のありうる因果関係を詳細にモデル化した本稿の分析で新たに明らかになったのは、つぎのことである。すなわち、経営状態に及ぼす（間接効果も含めた）総合効果という観点から見ると、理念で経営改善に寄与する方向性（<資本力>か<おもてなし>か）と、努力で経営改善に寄与する方向性は、必ずしも一致しない。これは、理念と努力を分離しなかった先行分析で見落とされていた可能性であり、複合的な因果構造をモデル化したことの成果といえる。

### 7.2 仮説の検証結果

本稿の分析にあたって設定した2つの主要な仮説の妥当性を確認しよう。

修正仮説(1): <小規模で低価格で非組織経営>の旅館と<大規模で高価格で組織経営>の旅館とでは、経営方針が経営改善に与える因果の構造が異なる。

修正仮説(2): <小規模で低価格で非組織経営>の旅館では個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針の方が、<大規模で高価格で組織経営>の旅館では団体客や観光客向けに資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針の方が、より成功しやすいだろう。

まず(1)については、<小規模で低価格で非組織経営>を今回の分析における<低価格>、<大規模で高価格で組織経営>を同じく<高価格>と操作的に読み替えれば、理念と努力との関連も含めてより詳細な形で確認されたとと言えるだろう。たとえば、もっとも重要な論点である経営理念が経営状態に与える影響に関して言えば、<低価格>では<資本力>と<おもてなし

>との間でほとんど差がないが、<高価格>では<おもてなし>がはるかに重要であった。これは、旅館経営のあり方を考える上ですべての旅館を一律に論じることは危険であり、それぞれの旅館のおかれた環境条件を考慮に入れた上で、それぞれに見合った経営改善のあり方を模索していかなければならないことを意味する。

つぎに(2)については、<個人客や滞在客向けに温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針>を今回の分析における<おもてなし>、<団体客や観光客向けに資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針>を<資本力>と操作的に読み替えた上で、理念と努力を概念的に分離してみると、必ずしも仮説の言うような単純な構造ではないことが確認された。つまり、たとえば<高価格>では、経営努力単独で見るとはたしかに<資本力>が重要だが、経営理念のあり方としてはむしろ<おもてなし>の方が重要であることがわかった。これは先に述べたように、特に高価格の旅館においては、どちらか一方の方向性のみを追求するのはかえって危険であることを意味している。

### 7.3 議論

最後に本稿での知見を踏まえて、温泉旅館の経営改善に関して以下の3点を指摘しよう。

第一に、<おもてなし>は理念レベルにおいてはやはり重要であり、総合的に見て経営改善にも結びつく方向性である。この傾向は、特に高価格の旅館において顕著である。理念としての<おもてなし>は、1節で述べた温泉地のあり方の変容を踏まえて、個人客の多様なニーズに積極的に応えていこうとする方向性である。これを目指すことは、単に時代の方向性に棹さず将来への投資であるのみならず、具体的な増客への試みを介した間接効果を考慮に入れれば、現時点で実際に経営改善に結びつく方向性でもあるといえる。

第二に、低価格の旅館、すなわち多くの場合規模が小さくて家族経営的でもある旅館では、数値上は理念では<資本力>、努力では<おもてなし>がより大きな影響力をもつものの、高価格の旅館に比べればその差は小さい(特に理念においてはほとんど差がない)。こうした旅館では、もともと基礎的な資本力がない中で、動員できる経営資源である<知恵>(おもてなし)によって経営努力を積み重ねていく以外に、経営状態を改善する有効な方策はないことがうかがえる。

第三に、高価格の旅館、すなわち多くの場合規模が大きく会社組織で場合によってはグループ系列でもあるような旅館は、理念では<おもてなし>、努力では<資本力>が、それぞれ逆の方向性よりもはるかに大きな影響を経営状態に及ぼす。

努力としての<資本力>、つまり3節で<お金>と名付けたものの元の変数は、「営業マンを雇っての営業活動」、「(講演会などの)外部講師を招いた」、「旅行代理店やJRなどのパック旅行企画」、「旅行雑誌への広告掲載」、「施設の改築・改装」の5つである。これらは資金と人脈という2つの重要な経営資源(資本)を意味しており、これらをどれくらい保有しているか、そ

してどれくらい有効に経営に活かしているかが、こうした旅館の経営改善においてはまず重要である。

それに加えて、高価格の旅館は、理念としてはむしろ＜おもてなし＞（ホスピタリティ）を追求していかなければならない。高価格旅館の理念において、＜おもてなし＞と＜資本力＞（非日常空間）には有意な相関があることからわかるように、理念としてホスピタリティを追求することは非日常空間を実現することと相反するものではない。資本力を活かし、非日常的な快適でぜいたくな空間を用意することは当然の前提である。それに加えて、近年の多様な価値観をもった本物志向の利用客、特にこうした高価格の旅館を利用できる富裕層の客、のニーズに即したきめ細かいホスピタリティをいかに実現できるかが、これらの旅館の経営において重要な鍵となるのである。

#### 【注】

- 1) ここで引用した提言は、この研究会が指摘しているたくさんの事項のうちのひとつにすぎない。報告書全体の主張は、むしろ個人客のニーズはあまりにも多様で、ぎゃくに言えばそれぞれのニーズをもつ客の数はそれほど多くはないので、すべての客のニーズに応えようとして総花的で特徴のない経営をおこなうよりも、あえて特定のニーズをもつ客に的を絞った経営をおこなう方がよい（「選択と集中」）、ということを強調するものになっている。これは、たしかにマーケティングの常識であるし、実際に頭では理解していても過去の経緯からすぐにはそうした方向に踏み切れない旅館が多いことが今日の業界全体の低迷を招いていることも事実であろう。したがって、本文で引用した部分の本来の趣旨は、“すべての旅館がごぞってそういう方向性を志向するべきである”という意味ではないことに注意。しかしながら、本稿でおこなう計量分析では、統計的手法であるというそれ自体の制約により、“個々の特定のニーズに特化した旅館が成功しやすい”かどうかを検証するのはまことにむずかしい。よって、本稿のモデルにおいては、問題があることは承知しつつ、＜資本力＞や＜おもてなし＞といった大雑把なカテゴリー分類（理論概念）を用いて考察を進めていく。
- 2) 本稿の分析に用いる調査データは後述のように「旅館組合に加盟する宿泊施設」を対象としたものであり、いわゆる民宿等は含まないが（通常組合組織が別になっている）、ホテルという名称をもつ宿泊施設（温泉ホテル）は通常含まれている。よって、正確には“旅館”ではなく“旅館やホテル”もしくは“宿泊施設”と呼称するのが望ましいが、煩雑なので原則として旅館と記す。
- 3) 詳細は3節を参照。
- 4) 規模と価格帯と経営形態は相互に相関が高いことが予備的分析から明らかになっていたため、金井（2007）では個々のデータにおいてこの3つの属性の値が基本的に一貫していると想定して分析結果を解釈した。本稿でもこの立場を引き継ぐ。
- 5) 手法的にもっとも懸念されるのは多重共線性の問題だが、金井（2007）の分析では、すべての変数でVIFが1.6を越えないことは確認してある。なお個々の分析（計6モデル）での調整済み決定係数は.067 ~ .182

の範囲であった（分析サンプル数は291～615）。

- 6) さらに詳細な情報は金井（2007）を参照。なお、金井（2007:2）で計画標本数を「1,516」としているのは誤りである。
- 7) 本調査の調査票は <http://home.kanto-gakuin.ac.jp/~kkagoya/opj/> で公開している。また主要な設問の単純集計結果は速報（温泉地域活性化研究プロジェクト 2007）として公開している。
- 8) 以下のクラスター分析による議論は、最終的には理念と努力を構成する変数が、それぞれ修正仮説(2)で言うところの「温泉自体の価値や温泉地の地域としての魅力を前面に押し出していくような経営方針」と「資本の力を動員して規模を拡張していくような経営方針」の2つに分けられることを主張するものである。ここで、なぜ仮説から演繹的に変数グループを設定せずに、あえてクラスター分析を用いて探索的に変数間の関連を分析するのかという疑問が生じよう。これは、(1) 調査票の作成段階で、理念変数（問29）はたしかに当該仮説のような問題設定を意識して列挙したものであるが、努力変数（問3(1)）は必ずしも明確な分類意図をもって列挙したのではないこと、(2) 仮に仮説から演繹的に変数グループを設定したとしても、実際の回答データにおいてそれが妥当しているかどうかを検証する必要は残ること、(3) 理念変数と努力変数においてこの2分類が一貫しているかどうかやはり理論からは自明ではなく、実データにおいて検証する必要があること、による。
- 9) 独立変数に相当する4つの変数群では、もとの変数がすべて2値であるため、この操作は事実上、それぞれのグループに含まれるもとの変数のいくつに をつけたか、という回答数を意味することに注意。一方従属変数に相当する2変数（<客数>と<売上>）はいずれも7つの値をもつ間隔尺度であるが、相互の相関は非常に高い（ $r = .929$ ）。なお、独立変数の4つの新変数の内的一貫性は、もとの変数が2値なので通常の信頼性係数で必ずしも適切に測定できるものではないが、 の値は<おもてなし - 理念>（.022）、<おもてなし - 努力>（.176）、<資本力 - 理念>（.271）、<資本力 - 努力>（.483）の順で高くなる。つまり、おもてなしよりも資本力、理念よりも努力の方が内的一貫性は高い。
- 10) <資本力 - 努力>と<おもてなし - 努力>の間の因果の方向性は、前者から後者と仮定した。前節で触れたように、一般に資本力がある施設は資本を必要とすること以外にも手を回せるが、資本力がない施設は資本を必要とすることは実現できないからである。実際因果の方向を逆にしたモデルも計算してみたが、有意でないパスを削除した場合のAGFIやAICで判断する限り、本稿で仮定する方向の方があてはまりがよかった。
- 11) 完全逐次モデルであるから  $2$ 乗値 = 0かつGFI = 1。以下すべてのモデルで同様。
- 12) 山村順次（2006:114-5）は、温泉地を機能によってつぎの3つに分類している。療養温泉地（「温泉に浸かって疾病のある湯治客を治療する温泉地であり、1～3週間程度の滞在が必要になる」）、保養温泉地（「心身の癒しや静かに温泉地で過ごす英気を養うための保養・休養客が訪れる温泉地であり、2～3日程度の滞在は必要とされる」）、観光温泉地（「主として広域観光の宿泊拠点として1泊客を受け入れる温泉地がこれに相当し、高度経済成長期に団体の慰安観光客を多数受け入れるために、各旅館は大規模化した」）。
- 13) 現時点で保養型（2泊以上）の客の方が観光型（1泊）の客よりも主であると回答した旅館の数が、観光型が主である旅館の数よりもかなり少ない、というサンプル構成上の偏りも一因と考えられる。

14) ケースを2つのグループに分けてそれぞれについて統計モデルを適用する点,およびグループ分けの基準(1万円)は,金井(2007)と同じである.

#### 【付記】

本稿で用いた調査は,筆者もその一員である温泉地域活性化研究プロジェクトのメンバーの多大な貢献によって実施されたものである.関係者の皆さま,特に関係先との煩雑な連絡業務等を一手に引き受けてくださった代表者の籠谷和弘氏(関東学院大学)と,調査票作成やコーディングの基礎作業をおこなってくださった小林盾氏(成蹊大学)に感謝したい.

本稿は,平成17~19年度科学研究費補助金基盤研究B「市民活動の活性化支援の調査研究 秩序問題的アプローチ」(研究代表者:籠谷和弘)および平成19~21年度科学研究費補助金若手研究B「ソーシャル・キャピタルがまちづくり活動を活性化させる条件に関する実証的研究」(研究代表者:金井雅之)の助成を受けており,その研究成果の一部である.

#### 【文献】

- 21世紀の旅館ホテルを考える研究会,2002,『21世紀・旅館経営の課題 10年後を生き残るために』財団法人日本交通公社.
- 温泉地域活性化研究プロジェクト,2007,『温泉地域の現状と取組みについての学術調査 宿泊施設調査 速報』(<http://home.kanto-gakuin.ac.jp/~kkagoya/opj/report/report01.pdf>,2007.7.16).
- 金井雅之,2007,『宿泊施設の経営努力が経営状況の改善に与える効果』『温泉地域研究』9:1-10.
- 国土交通省編,2007,『観光白書(平成19年版)』株式会社コミュニケーション.
- 日本交通公社編,2004,『観光読本(第2版)』東洋経済新報社.
- 編,2006,『旅行者動向2006 国内・海外旅行者の意識と行動』財団法人日本交通公社観光文化事業部.
- 社会経済生産性本部編,2007,『レジャー白書2007』財団法人社会経済生産性本部.
- 山村順次,1998,『新版 日本の温泉地』日本温泉協会.
- ,2006,『温泉地の特性と地域づくり』総合観光学会編『競争時代における観光からの地域づくり戦略』同文館出版,107-22.

Two Management Policies of Japanese-style Hotels in a Spa Resort :  
Statistical Analysis of the Compound Cause and Effect between Capital and Hospitality

Masayuki KANAI

(Faculty of Education, Art and Science)

We examine how two management policies of Japanese-style hotels in a spa resort, capital and hospitality, would contribute to improving achievement, using our social survey data.

We show three findings. (1) The structure of the cause and effect between the management policy and the improved achievement differ greatly between low charged hotels and high charged hotels. (2) According to the high charged hotels, hospitality as the management concept contributes more to improving achievement than capital. (3) On the other hand, according to the high charged hotels, as the management effort, capital contributes to improving achievement rather than hospitality.

Key words: social survey, cluster analysis, path analysis