

# 地域を挙げたホスピタリティ向上戦略

- リピーターの維持増加による観光地域の活性化 -

## 1 問題意識及び分析手法

消費マインドは家計の制約から容易に好転せず、余暇活動が多様化するなか、国内旅行に対する余暇支出は容易に上向き兆しが無い。国内の観光地域は、海外旅行が日常化する中でグローバル化の波に呑み込まれ、海外の観光地域と直接的な競合関係に入っている。ビジット・ジャパン・キャンペーンが推進されているものの、インバウンド客が国内旅行を牽引するまでには残念ながら至っていない。

国内観光市場における需要構造を見ると、中高年の客層の台頭、小グループ化など大きな変化を迎えている。しかしながら、国内の宿泊施設の中には過去の過大投資と近時の業況低迷による過剰債務負担に呻吟し、こうした変化に柔軟に対処しえなくなっている所も多い。

このような状況を踏まえると、宿泊施設及び観光地域の持続的な経営にとり、現下の顧客ニーズに丁寧に応えながら、既存顧客、則ちリピーターを大切にし、その維持・増加を図ることこそ肝要といえる。そのために、観光客を受け入れる宿泊施設及び観光関係者が一体となり、顧客満足度を高め再訪意欲の向上に資する地域を挙げたホスピタリティ向上の取組みが重要となる。

そこで、当行は、上述の問題意識から、国際観光旅館連盟及びその加盟旅館を中心とする幅広い協力を得て、需要側の宿泊客、受入側の宿泊施設及び観光関係者（自治体、観光協会等）の双方に対し、アンケート及びヒアリング調査を行った。

## 2 宿泊施設によるホスピタリティ向上の取組み

宿泊客に対するアンケート結果では、顧客満足度が高まるほど宿泊施設への再訪意欲が高まりリピーターとなる必然性が高まる反面、強い不満を感じた顧客の再訪意欲は皆無であり、リピーター確保には顧客満足度の向上が不可欠と言える。また、顧客の宿泊施設に対する満足理由は、接客態度、料理、施設、料金の順になっており、更に、宿泊施設に対する満足度が「満足」から「とても満足」に高まるにつれて、満足理由として料理と施設の割合が高まる傾向が明らかになった。一段の顧客満足度向上を図るためには、接客態度は勿論のこと、料理及び施設面での魅力度を高めることが必要になる。

更に、宿泊客の満足理由に対応して宿泊施設が行うべきホスピタリティ・マネジメントの評価項目を整理すると、「人と環境に優しいおもてなし」（施設）、「食事によるおもてなし」（食事）、「人によるおもてなし」（接客態度）及びこうした活動の基礎としての「顧客のニーズ分析」に分類できる。

この評価項目に即し、顧客満足度の向上に資する蓋然性の高い高品質な取組みとはどのようなものか把握するため、リピーター率（30%以上）総消費単価（2万円以上）及び定員稼働率（50%以上）の3指標に照らし、いずれも高水準を達成する特筆すべき22の施設と全回答施設を比較し、特に前者において実施状況に顕著な差異のある取組みに着目し抽出分析した。この結果、

「人と環境に優しいおもてなし」としては、バリアフリーの全館導入、禁煙フロア等コンセプトフロアの設置など人に優しい取組み、環境方針策定等の眼に見える取組みから安心安全な食材確保のためのリサイクル施設の設置、有機農法の導入など比較的人目に触れない環境配慮の取組み等、「食事によるおもてなし」としては、地産品や有機食材の使用、顧客の好み（食材、時間帯）に応じた対応、和洋食等の揃えやアラカルトメニューの導入等長期滞在にも耐え得る泊食分離の実施等、「人によるおもてなし」としては、社内研修を接客係のみならず調理係を含む全従業員に実施するとともに、その研修結果の事後チェック等、

「おもてなしのための顧客分析」としては、アンケートの実施等による顧客データの蓄積・分析、顧客データの適切なタイミングでの更新実施、などの取組みが顕著である。

こうした取組みが顧客満足度の向上に繋がる蓋然性の高い高品質な取組みとして評価できる。

## 3 地域関係者によるホスピタリティ向上の取組み

観光産業は、交流人口の増加、域内経済への所得移転、関連産業への雇用機会の創出など地域経済に便益をもたらす産業である。国内観光地域間では入込状況に格差が見られるが、観光産業のもたらす便

益を十分に享受するため、宿泊施設と同様に、観光地域としても入込客のベースとなるリピーター客の維持・増加を図ることが重要である。

顧客アンケート結果から、宿泊施設と同様に観光地域としても、顧客満足度を高めれば再訪意欲が高まることが判明しており、観光地域としてリピーターの維持増加を図るには、顧客満足度の高いサービスの提供が必要といえる。顧客アンケートから、観光地域に対する満足理由は、温泉、宿泊施設、周辺観光(まちなみ)、グルメ(食事)の順になり、更に、これを再訪可能性の高い顧客の満足理由と比較すると、まちなみと食事に対してより強い選好が見られる。

また、自治体及び観光協会等へのアンケート結果及び入込客数の経年推移から、「入込み増加地域(バブル期より一貫して入込増)」と「入込み減少地域(バブル期より一貫して入込減)」を比較すると、「景観保護」、「受入体制整備」、「人材育成」(ホスピタリティ教育)、「PR・プロモーション」等の分野で殊に前者の取組みが顕著であった。以上を総合し、「まちなみ」、「食事」、「ホスピタリティ教育」、「PR」の4つが観光地域関係者によるホスピタリティ・マネジメントの重要な分野として整理される。

上記4つの重要分野において、入込み増加地域と減少地域の取組みの比較を通じて、顧客の信認・評価、入込客の増加に繋がり得る具体的な取組みを整理すると次のようになる。

「まちなみ」としては、条例制定及び補助金交付等のインセンティブ付与による景観保護の推奨、電動スクーターの貸出・段差解消などによるバリアフリーの推進など観光市場で最近台頭している中高年齢層のニーズを踏まえた取組み等、

「食事」としては、地域の旬の食材(地産地消)や、その地域特有の調理法による提供等を通じて、料理や食材、お菓子や地酒といった食に関するアイテムを、その地域の「売り」として、また観光資源として確立する取組み等、

「ホスピタリティ教育」としては、宿泊施設の経営者や従業員等関係者による自主的勉強会の開催、運輸事業者など観光客と接触する全ての人を対象とした多種多様な教育機会の提供などの取組み等、

「PR」としては、観光情報の効果的な受発信の面では、パンフレット、ポスター、ホームページを活用した基本的なPR活動に加え、地域の観光関係者が連携したマスコミへの働きかけ、専門雑誌等への広告などの取組み、などが顕著である。

観光地域が、リピーターの維持・増加により、持続的な観光地づくりを推進するには、これら4つの評価ポイントに軸足を置いた取組みを着実に実施し、顧客満足度を高めていく必要がある。

#### 4 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの重要性

顧客満足度が高まるほど顧客の再訪意欲が高まり、リピーターとなる必然性が高まる点は宿泊施設及び観光地域も共に同一の傾向を示している。また、宿泊施設自体が観光地域往訪の目的の一つであることを勘案すれば、宿泊施設及び地域の観光関係者が連携して地域を挙げて顧客満足度の向上に資する取組みを実施していくことの合理性が首肯される。「人と環境に優しいおもてなし」においては、バリアフリーを推進するため宿泊施設内のみならず「まちなみ」も歩道の段差を解消する等関係者が連携して推進すると高齢者等の受入にあたりホスピタリティ溢れる対応となる。また、「食事によるおもてなし」でも、地元産品の食材利用率を上げ地産地消を推進していくためには、地域の農業関係者等との連携なくして宿泊施設のみでの努力では限界があることは避けたい事実である。更に、人材育成の面でも、受入体制の充実を図る観点から運輸を始め幅広い関係者にホスピタリティ教育を充実させていくことは重要である。地域単位で講習会を実施した方が多様な研修機会を確保しやすい側面もある。地域を挙げてホスピタリティ・マネジメントを推進する合理性の所以である。

宿泊施設のホスピタリティ・マネジメントの取組みと地域関係者の取組みを総合すると、「人と環境にやさしいおもてなし」と「まちなみ」、「食事によるおもてなし」と「食事」、「人によるおもてなし」と「ホスピタリティ教育」、「おもてなしのための顧客分析」と「PR」のように相互に関連づけて整理できる。従って、宿泊施設及び地域の観光関係者がともに、顧客満足度の向上、再訪意欲の向上を通じてリピーターの維持・増加に繋げていくためには、相互の取組みを関連づけ地域を挙げてホスピタリティ向上の取組みを推進し、観光地域全体での魅力度を高めていくことが何より大切と思われる。海外を含む観光地域間の厳しい競争環境の下で顧客から信認・評価を得て持続的な観光地域として経営していくためには、地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの必要性が高まっている。