

# 地域レポート

VOL.23  
(2007.2)

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

日本政策投資銀行

# 地域レポート

第 23 号

( 2007 年 2 月 )

---

内容

---

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

# 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。

## 【 目 次 】

はじめに	1
第1章 我が国の観光産業の現状と課題	2
1. 観光産業の位置づけ	2
(1) 経済効果から見た観光産業の特徴	
(2) 産業別付加価値額・雇用者数のGDP・全産業雇用者に占める割合	
2. 観光市場の現況	2
(1) 余暇市場全体の推移	
(2) 海外への渡航者とその比率	
(3) 市場の変化	
(4) 旅行に行かない理由	
(5) 旅行タイプの変遷	
3. 我が国の観光産業の課題	6
4. 観光市場における供給主体としての宿泊事業者の現状と課題	7
(1) 宿泊事業者の経営状況	
(2) 宿泊事業者の課題	
5. 現在の観光産業、今後の観光産業	9
第2章 宿泊施設によるホスピタリティ向上の取組みと顧客の評価	10
1. リピーター維持・増加のための視点	10
(1) 「製品」としての観光	
(2) 顧客満足の必要性	
(3) ロイヤリティを持った顧客確保の必要性	
(4) 顧客満足に直結する「品質」	
(5) 高いロイヤリティを持った顧客をリピーターとする意義・効用	
2. 宿泊施設の顧客満足度向上のための具体的な取組み	13
(1) 宿泊施設向けアンケート調査の実施	
(2) 宿泊施設の高品質な取組みについての分析・評価方法	
(3) 実施項目別評価方法による各取組みの評価	
(4) おもてなしのための顧客分析とマーケティングに係る取組み	
(5) 実施項目別評価方法に基づく分析結果の概要	
(6) 特筆すべき施設が行う取組みに着目した評価	
(7) まとめ	
3. 宿泊施設がとらえる顧客の種類と傾向	64
(1) 客層：どのような特徴を持った顧客が来ているのか	
(2) 旅行の目的	
(3) 地元客比率：顧客のうち、地元（原則同一都道府県内発）顧客はどのくらいか	
4. 顧客アンケートに基づく顧客の満足度評価	70
(1) 顧客アンケートの概要	
(2) アンケートに回答した顧客の特徴・属性	
(3) 顧客の属性に対する宿泊施設の認識と今回の顧客アンケート結果との差異	
(4) リピーターの特徴	
(5) 顧客の満足度とその要因	
(6) 客層別満足するポイントの違い	
(7) まとめ	

第3章 地域観光関係者によるホスピタリティ向上の取組み	83
1. 観光産業が地域経済振興に果たす役割と課題	83
(1) 観光産業振興の意義	
(2) 国内観光市場の現況	
(3) 地域の現状と課題	
(4) 本章の検討課題	
2. 観光地に対する顧客の評価ポイント	85
(1) リピーター確保の必要性	
(2) 観光地に対する再訪意欲の強化の必要性	
(3) 旅行目的	
(4) 旅行目的に見るセグメント別、年齢層別顧客層の特徴	
(5) 観光地を訪れた顧客の観光地評価ポイント	
3. 入込み増加地域と減少地域の比較による観光地域経営戦略のポイント	91
(1) 分析の視点	
(2) 入込み増加地域と減少地域の抽出	
(3) 入込み増加地域と減少地域の分類結果	
(4) 観光関係者（自治体及び観光協会・温泉旅館組合）へのアンケートの概要及び分析手法	
(5) 増加地域における観光振興に関する取組み内容の違い	
4. ホスピタリティ・マネジメントの観点から見る観光地経営戦略のポイント	96
(1) ホスピタリティ・マネジメントの視点	
(2) ホスピタリティ・マネジメント要素	
(3) ホスピタリティ・マネジメントの4ポイントに基づく観光地域の具体的な取組みの評価	
5. まとめ	114
第4章 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントによる地域全体の活性化	117
1. 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの必要性	117
(1) 観光地域におけるホスピタリティ・マネジメント	
(2) 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの必要性	
2. 増加地域に見る宿泊施設と地域関係者との連携	117
(1) 顧客の旅行目的	
(2) 地域連携への参加度合	
(3) 地域連携での連携先	
(4) 地域連携での連携内容	
3. 地域全体の活性化（最適化）の取組みに関するケーススタディ	120
(1) 人と環境にやさしいおもてなし（宿泊施設）とまちなみ（観光地域）	
(2) 食事によるおもてなし（宿泊施設）と食事（観光地域）	
(3) 人によるおもてなし（宿泊施設）とホスピタリティ教育（観光地域）	
(4) おもてなしのための顧客分析（宿泊施設）とPR（観光地域）	
4. まとめ ～地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの重要性～	127
(1) 宿泊施設と観光地域のホスピタリティ・マネジメント要素の一致	
(2) 観光地域全体としての活性化（最適化）	
別紙 アンケート調査票	130
主要参考文献一覧	156

## はじめに

マクロの景気回復とは裏腹に個人所得は伸び悩んでおり、消費マインドは好転していない。余暇活動が多様化する中で、国内旅行に対する余暇支出は容易に上向き兆しが見られない。

また、海外旅行が日常化する中で、国内の観光地域は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らざるを得なくなっている。更に、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みると、中高年の客層の台頭、小グループ化など、近時大きな変化の時期を迎えている。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、宿泊施設の持続的な経営のためには、現下の顧客ニーズに丁寧に応え、おもてなしの向上など顧客満足の基礎をしっかりと固める取組みを充実させながら、既存顧客、則ちリピーターの維持・増加を図ることが肝要となってくる。

観光産業は、交流人口の増加による域内経済への所得持込み、関連産業への広範囲な波及効果や雇用機会の創出など地域経済に大きな便益をもたらす産業である。

従って、総人口の減少、高齢化の進行、グローバル化の影響による製造業の海外移転など構造的な変化の影響を受け、財政制約が厳しくなる地域経済の円滑かつ自立的な運営にとって、観光産業を地域の基幹産業として位置づけ、その活性化を通じて地域経済の振興を図ろうとする地域経営戦略は、今日重要性を増している。しかしながら、国内観光地域間では入込状況に格差が生じている。観光産業のもたらす便益を十分に享受するためには、宿泊施設と同様に、観光地域にとっても入込客のベースとなるリピーターの維持・増加を図ることが重要である。

このような状況を踏まえると、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、別紙の調査項目に基づきアンケート及びヒアリング調査を行った。主な調査項目としては、

宿泊客に対しては、 宿泊施設・観光地に対する満足度と再訪意欲、 (不)満足事由、

宿泊施設及び観光関係者に対しては、 ホスピタリティ向上の取組み、 その取組みに対する自己評価、及び 宿泊施設と観光関係者の連携状況、 等である。

本レポートは、このアンケート調査等に基づき整理、取り纏めたものである。

第1章にて、我が国の観光産業の現状と課題を俯瞰したのち、上述のアンケート及びヒアリング調査に基づき、第2章にて宿泊施設によるホスピタリティ向上の取組み、第3章にて地域関係者(自治体、観光協会等)によるホスピタリティ向上の取組み、第4章にて宿泊施設及び地域関係者一体となった地域を挙げたホスピタリティ向上戦略を地域経営の視点から整理する。

なお、本調査の実施及びレポート取り纏めに際し、以下の方々に特に多大なご協力を頂戴しました。

アンケート調査の実施に当り、加盟旅館への周知連絡や会報 Ryokan への掲載等にご尽力を頂きました社団法人国際観光旅館連盟専務理事長嶋様、同事務局長石出様、同大熊様。

ヒアリング調査及びその紹介にご協力を頂きました株式会社明神館代表取締役齋藤様、高山グリーンホテル村山様、松本市様、高山市様、中之条町様、四万温泉協会様。

調査構想着手時に助言頂きました株式会社ツーリズム・マーケティング研究所主任研究員井門様、Mt.6バスト オブ ザ クラシック マウンテン ト ヨロッパ 支局長・観光カリスマ山田様。

ここにお名前を記して厚く御礼を申し上げます。誠に有難うございました。

## 第1章 我が国の観光産業の現状と課題

### 1. 観光産業の位置づけ

#### (1) 経済効果から見た観光産業の特徴

近年、我が国では、特に地域において高齢化、人口減少、基幹産業の一つである製造業の海外移転など構造的な変化が進行するなかで、交流人口を増加させ、幅広い経済波及効果を持つ観光産業の振興に取り組む自治体が増えている。図表1は、国土交通省が観光消費活動の経済効果について、生産波及効果、雇用創出効果の観点から経年的に調査したものである。これによれば、観光産業は2004年で55兆円強の生産波及効果、475万人の雇用創出効果を持ち、GDP比5.9%、全就業人口の7.3%を占める一大産業である。2000年から2004年にかけて、一時的に前年を下回る年もあったが、生産波及効果は1.6兆円の増加、雇用創出は53万人の増加など順調に拡大を続けている。

図表1 観光消費の経済効果

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
生産波及効果	53.8兆円	48.8兆円	49.4兆円	53.9兆円	55.4兆円
雇用創出効果	422万人	393万人	398万人	442万人	475万人
GDP比	5.5%	5.4%	5.4%	5.6%	5.9%
国内雇用者数(全産業比)	6.3%	5.9%	6.0%	6.8%	7.3%

出所:国土交通省「旅行・観光産業の経済効果に関する調査」

#### (2) 産業別付加価値額・雇用者数のGDP・全産業雇用者に占める割合

観光産業は、産業分類ではサービス業または小売業として整理されるが、図表2は、国土交通省調査に基づき産業部門別に2001年から2003年にかけての付加価値額のGDP比推移を整理したものである。旅行・観光は、我が国を代表する産業である輸送用機械に比肩し、2003年が2001年を上回っている。また、図表3は、部門別雇用割合の経年推移を示している。旅行・観光は、2003年で3.2%と農林水産業に次ぐ雇用の裾野が広い産業であり、また、輸送用機械と共に2003年が2001年を凌駕している産業である。製造業が近時押しなべて雇用水準を下げているのに対し、雇用創出面で一人気を吐いており、労働集約型である当産業の雇用面での貢献は看過し得ない。

図表2 部門別付加価値額のGDP比率

	(%)		
	2001年	2002年	2003年
旅行・観光	2.1	2.1	2.4
農林水産業	1.4	1.4	1.3
食料品	2.7	2.5	2.5
一般機械	2.0	1.9	1.8
輸送用機械	2.2	2.3	2.7

図表3 部門別雇用の全体比

	(%)		
	2001年	2002年	2003年
旅行・観光	2.7	2.8	3.2
農林水産業	6.4	6.2	6.0
食料品	2.4	2.4	2.4
一般機械	2.1	2.1	2.0
輸送用機械	1.5	1.6	1.6

出所:国土交通省「旅行・観光産業の経済効果に関する調査」

### 2. 観光市場の現況

本項では、観光市場の現況を、余暇市場に占める国内観光旅行の位置づけについて触れながら整理する。

#### (1) 余暇市場全体の推移

図表4は1990、1998、2002、2004、2005年の余暇市場全体と部門別の推移を示した表である。

余暇市場全体では、直近(05年)とバブル期(90年)を比較すると73兆円から80兆円へと9.8%も伸びているが、98年(ピーク)と比較すると8.0%と減少傾向にある。総体としては、観光行楽・スポーツといった従来型のレジャーが相対的に縮小し、パチンコなど手近な娯楽がさらに存在感を増している。これに携帯・インターネットを加えれば、レジャー市場の中で観光・行楽市場の地位は更に厳しくなっており、今後も大きな改善の見込みは薄いと予想される。中でも国内観光・行楽の地位は、海外旅行が実額で増加、シェア横這いであるのに対し、90年8.0兆円(構成比11.0%)から05年6.9兆円(同8.6%)へと下げている。ウェイトの大きな「旅館」で90年と05年を比較すると、実額にして約1.2兆円、構成比にして1.9%の落ち込みが大きく影響している。

図表4 余暇市場全体と部門別の推移

項目	1990年(H2)		1998年(H10)		2002年(H14)		2004年(H16)		2005年(H17)		増減	
	金額(億円)	構成比	金額(億円)	構成比	金額(億円)	構成比	金額(億円)	構成比	金額(億円)	構成比	05/90	05/98
大 中 小												
スポーツ	52,140	7.2%	53,300	6.1%	45,590	5.5%	43,800	5.4%	42,970	5.4%	82.4	80.6
スポーツ施設・スクール	27,580	3.8%	28,160	3.2%	23,200	2.8%	21,970	2.7%	21,130	2.6%	76.6	75.0
うちゴルフ場	15,600	2.1%	16,840	1.9%	13,510	1.6%	11,930	1.5%	11,330	1.4%	72.6	67.3
うちテニスクラブ・スクール	570	0.1%	500	0.1%	540	0.1%	600	0.1%	620	0.1%	108.8	124.0
うちフィットネスクラブ	3,360	0.5%	2,850	0.3%	2,970	0.4%	3,800	0.5%	4,020	0.5%	119.6	141.1
うちスキー場(索道収入)	1,310	0.2%	1,160	0.1%	920	0.1%	810	0.1%	750	0.1%	57.3	64.7
スポーツ観戦料	1,050	0.1%	1,260	0.1%	1,280	0.2%	1,360	0.2%	1,340	0.2%	127.6	106.3
趣味・創作	106,260	14.6%	118,200	13.6%	116,240	14.0%	116,320	14.3%	111,610	13.9%	105.0	94.4
鑑賞レジャー用品	41,120	5.6%	37,940	4.4%	37,370	4.5%	38,010	4.7%	35,540	4.4%	86.4	93.7
うち音響機器製品	14,990	2.1%	11,560	1.3%	11,110	1.3%	9,180	1.1%	8,780	1.1%	58.6	76.0
うちテレビ	11,480	1.6%	10,210	1.2%	12,010	1.4%	14,950	1.8%	13,900	1.7%	121.1	136.1
うちビデオソフト(レンタル含む)	3,960	0.5%	4,440	0.5%	4,960	0.6%	5,540	0.7%	5,340	0.7%	134.8	120.3
うちCD(レンタル含む)	5,620	0.8%	8,570	1.0%	6,360	0.8%	5,430	0.7%	5,430	0.7%	96.6	63.4
娯楽	449,120	61.6%	585,030	67.2%	559,090	67.2%	547,750	67.3%	539,490	67.4%	120.1	92.2
ゲーム	182,390	25.0%	294,470	33.8%	304,320	36.6%	306,140	37.6%	299,500	37.4%	164.2	101.7
うちパチンコ(貸玉料)	169,460	23.2%	280,570	32.2%	292,250	35.1%	297,860	36.6%	287,490	35.9%	169.7	102.5
ギャンブル	89,780	12.3%	85,860	9.9%	71,690	8.6%	64,480	7.9%	63,490	7.9%	70.7	73.9
うち中央競馬	30,980	4.2%	38,010	4.4%	31,330	3.8%	29,310	3.6%	28,950	3.6%	93.4	76.2
飲食	174,050	23.9%	198,910	22.9%	178,930	21.5%	173,020	21.3%	172,290	21.5%	99.0	86.6
外食	109,460	15.0%	132,660	15.2%	124,830	15.0%	120,740	14.8%	120,670	15.1%	110.2	91.0
カラオケボックス(ルーム)	2,900	0.4%	5,790	0.7%	4,150	0.5%	4,100	0.5%	4,210	0.5%	145.2	72.7
観光・行楽	121,710	16.7%	113,620	13.1%	108,740	13.1%	105,540	13.0%	106,860	13.3%	87.8	94.1
自動車関連	34,610	4.7%	30,970	3.6%	31,500	3.8%	29,150	3.6%	29,210	3.6%	84.4	94.3
国内観光・行楽	80,160	11.0%	74,870	8.6%	69,230	8.3%	67,760	8.3%	68,570	8.6%	85.5	91.6
鉄道	13,300	1.8%	13,980	1.6%	14,120	1.7%	13,750	1.7%	13,860	1.7%	104.2	99.1
貸切バス	5,620	0.8%	4,690	0.5%	4,050	0.5%	4,190	0.5%	4,450	0.6%	79.2	94.9
国内航空	3,310	0.5%	3,610	0.4%	3,530	0.4%	3,670	0.5%	3,760	0.5%	113.6	104.2
遊園地・レジャーランド	5,580	0.8%	5,080	0.6%	6,590	0.8%	6,320	0.8%	6,300	0.8%	112.9	124.0
旅館	32,020	4.4%	24,460	2.8%	20,710	2.5%	19,790	2.4%	19,700	2.5%	61.5	80.5
ホテル	9,330	1.3%	10,210	1.2%	10,180	1.2%	10,230	1.3%	10,410	1.3%	111.6	102.0
ペンション	450	0.1%	380	0.0%	230	0.0%	180	0.0%	180	0.0%	40.0	47.4
民宿	2,510	0.3%	2,170	0.2%	1,010	0.1%	780	0.1%	790	0.1%	31.5	36.4
会員制リゾートクラブ	1,030	0.1%	2,600	0.3%	1,980	0.2%	2,150	0.3%	2,200	0.3%	213.6	84.6
旅行業(手数料収入)	7,010	1.0%	7,690	0.9%	6,830	0.8%	6,700	0.8%	6,920	0.9%	98.7	90.0
海外旅行	6,940	1.0%	7,780	0.9%	8,010	1.0%	8,630	1.1%	9,080	1.1%	130.8	116.7
合 計	729,230	100.0%	870,150	100.0%	832,480	100.0%	813,410	100.0%	800,930	100.0%	109.8	92.0

出所:財団法人社会経済生産性本部「レジャー白書2003」より当行作成

(2) 海外への渡航者とその比率

図表5 海外渡航者数推移とその人口比



出所:入国管理局「入国管理統計」より当行作成

前述したように、国内旅行の落ち込みに対し、海外旅行のシェアは落ちていない。図表5は、海外渡航者数と総人口に占めるその割合の推移を示したものである。90年には1,100万人(人口比9.0%)に過ぎなかった海外渡航者数は、98年をピークに、04年には1,683万人(同13.3%)になった。海外渡航者の増加は、国際収支における観光収支の赤字という直接的な影響のみならず、次のような問題を国内観光産業に惹起する。つまり、総人口の約1割もの方が海外のホスピタリティの水準を体験していることになり、それに慣れ親しんだ消費者は、国内外関係なく同じ基準でサービスの品質を比べることが出来る優れた選別眼を持つようになっているということ

である。国内観光地または宿泊施設は、かかる観点からグローバル化の波に晒されつつあるのが現状である。多様化するニーズと眼の肥えた顧客に対し、従来一辺倒のサービスではなくホスピタリティの在り様を不断に見直し改善することが必要になっている。

### (3) 市場の変化

一方で、国内観光市場そのものにも大きな変化が出てきている。主なものとしては、国内観光市場における主要な顧客層として中高年層の台頭と、旅行単位の少人数化があげられる。

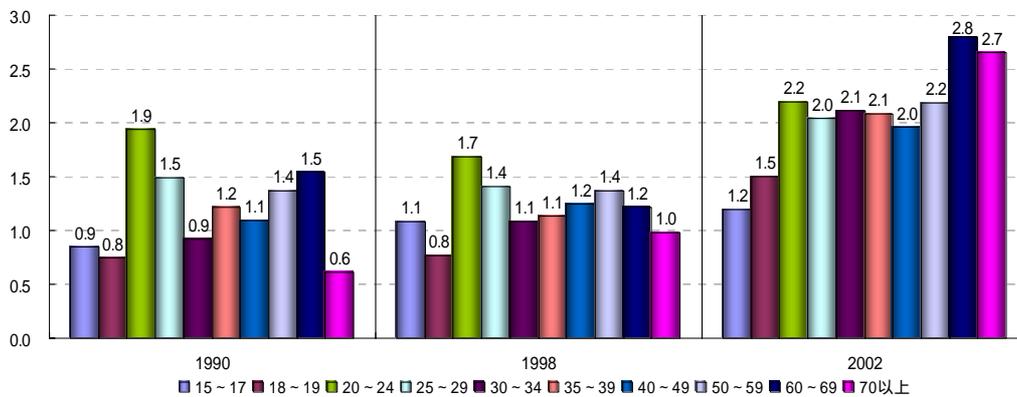
#### 観光市場における中高年層の台頭

図表6は、男女別に、90、98、02年の一人当たりの年間平均旅行回数を示している。

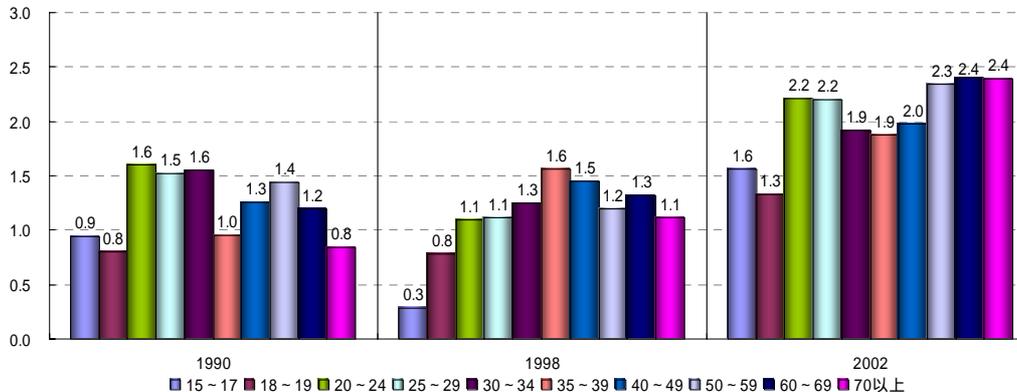
バブル期90年と02年を比較すると、性別年齢別に見て旅行回数は総じて増加しているが、旅行回数が最も多いのは、90年は男女ともに20、30代だが、02年では男性が60歳以上の高齢層、女性は60歳代が最多となっている。また02年に30代(90年代に20代だった人)の順位が上がっていないことから、中高年層の台頭が裏付けられる。今後、団塊の世代が退職を迎えれば、この傾向は更に顕著になると考えられ、これらの世代のニーズにいかに対応できるかが目下の観光関係者の課題と考えられる。また、中高年層だけをターゲットにしているのでは将来の市場確保にはつながらず、90年から98年にかけては中心的な旅行主体であった若い世代のニーズ掘り起こしも課題であろう。観光地や宿泊施設は市場を維持・拡大するために多様な顧客層のニーズに合わせた客層別の対策を打っていかねばならないだろう。

図表6 性別年間平均旅行回数

#### 【女性】



#### 【男性】



出所: 財団法人日本観光協会「観光の実態と志向」より当行作成

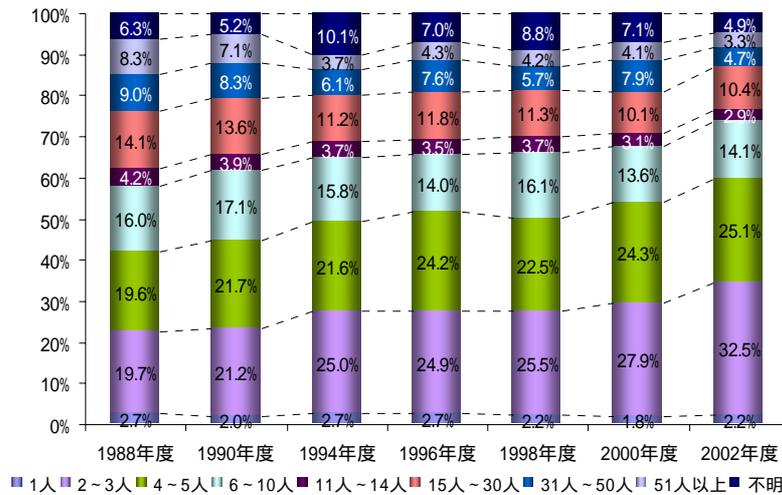
### 旅行単位の少人数化

図表7は、88年から02年までの同行者人数の構成比の推移を示したグラフである。

88年に全体の8.3%いた51人以上のグループが02年には3.3%になっている。一方、2~3人の層では88年の19.7%に対し02年には32.5%となっており、旅行単位の少人数化が着実に進んでいる。

バブル期を中心に、団体旅行がまだ主流であった時期には、団体客に対応した増設などの設備投資を実施し、団体客対応中心の経営が行われていた。少人数グループ客が主流になっている現在、団体顧客中心の経営をしていた宿泊施設は、引き続きいわゆる薄利多売型のビジネスモデルを継続するか、高単価の個人客中心の経営方針に変更するか、または双方の長所を併用し量の確保と顧客単価の引上げの同時実現を図るかなど、経営戦略の再構築を迫られている。

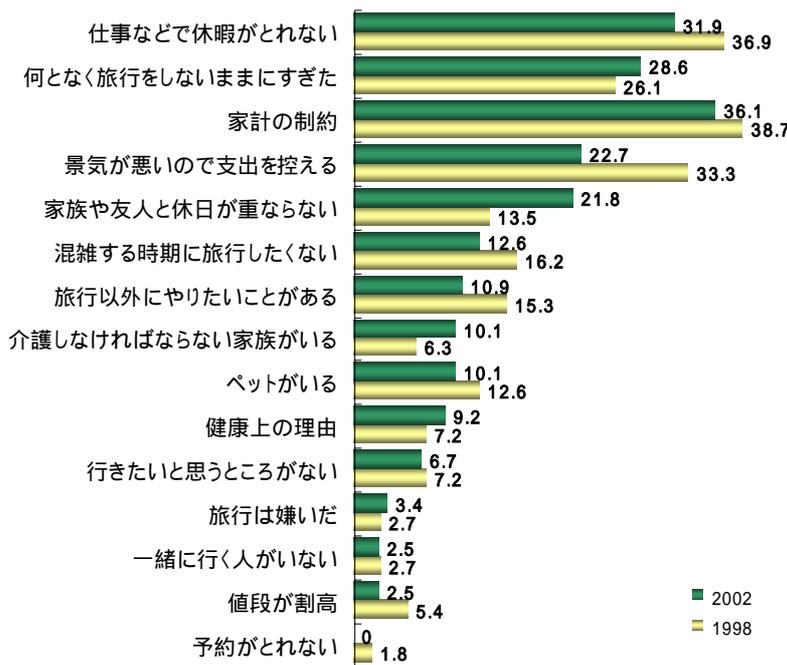
図表7 旅行同行者の推移



出所:株式会社ジェイティーピー「JTB 宿泊白書」より当行作成

### (4) 旅行に行かない理由

図表8 旅行に行かない理由



出所:財団法人日本交通公社「旅行者動向2004」より当行作成

前述のように、余暇市場の中で旅行・行楽の地位が相対的に低下している背景には、「景気悪化」ではなく、引き続きある「家計の制約」の中で、「何となく旅行しない」とつまり旅行に対する強いインセンティブを持たない消費者が増加していることがあるといえる。

図表8は、1年間旅行しなかった人に対し、旅行に行かない理由を聞いた結果を示している。

旅行に行かない理由の上位2つは98、02年とも「家計の制約」、「仕事で休暇がとれない」で同様だが、第3位は98年「景気が悪いので支

出を控える」に対し、02年「何となく旅行しないまま過ぎた」となっている。

マクロ的には景気の改善が見られても、「家計の制約」は引き続き高い割合になっている。「何となく旅行しないままにすぎた」という結果からもわかるように、「家計制約」の下で、レジャーが多様化する中、「旅行」の優先度が下がっているものと思われる。休日の不定期化、親の高齢化による介護の必要性などの社会的な変化により、身近で手軽な娯楽や趣味への嗜好が拡大している側面も無視し得ない。

### (5) 旅行タイプの変遷

余暇市場の中で国内旅行が相対的に地位を落とす中、消費者はどのような旅行に行きたいと考えているのだろうか。

図表9は、日本人の行きたい旅行のタイプの割合の推移を、98、02、04年でみたものである。

トップ10は温泉旅行、自然観光、グルメ、歴史・文化観光、海浜リゾート、高原リゾート、おしゃべり旅行、ショッピング、都市観光と大きく変わっていない。特に、温泉旅行、自然観光、グルメ、歴史・文化観光のトップ4は対象期間中殆ど不動である。

また、旅行に行きたい場所が国内であることを示す国内比率をみると、02年は9・11テロやSARSの影響で国内比率が高まっているが、04年には98年並に戻っている。04年で国内比率が5割を割っている項目は色かけの海浜リゾート、ショッピング、町並み散策、リゾートホテルとなっており、ショッピング以下3項目は海外のウェイトが上昇している。

以上から、日本人が嗜好する旅行タイプで国内の比率も高い、温泉、自然観光、グルメ、歴史・文化観光の4タイプに関連して、温泉の品質維持、温泉街の整備、自然景観の整備・維持、飲食関連の充実、歴史・文化遺産の維持・保存など、当該分野における観光資源をいかに維持強化していくかが今後の国内観光地経営を考える上でのポイントになってこよう。

一方、まち歩きやショッピングを含めた都市観光、まちなみ観光に関しては、海外観光地が競争力を有している。確かに、まちなみ景観の維持、優れた美術館・博物館の存在、ナイトライフの充実、ウィンドウショッピングなど、海外ではこの分野で一日の長があるように思われる。しかし、国内のまちなみも海外のまちなみと一線を画した魅力や資質を有しており、海外のまちなみとの差別化に留意しながらその魅力度を向上させる取組みの実施が国内観光地にとっての課題と言える。

図表9 行ってみたい旅行タイプの変化

	1998年		2002年			2004年				04/98	
	全体比	国内比率	ランク	全体比	国内比率	ランク	全体比	国内比率増減	国内比率	ランク	国内比率増減%
全体		66.7			70.7				67.1		0.4
1 温泉旅行	56.8	99.8	1 温泉旅行	57.9	99.3	1 温泉旅行	52.4		99.5		0.3
2 自然観光	45.5	69.0	2 自然観光	45.7	60.7	2 自然観光	48.2		64.1		4.9
3 グルメ	40.7	80.6	3 テーマパーク	41.0	94.2	3 グルメ	41.8		82.2		1.6
4 歴史・文化観光	38.6	60.2	4 歴史・文化観光	39.2	63.5	4 歴史・文化観光	39.4		55.0		5.2
5 テーマパーク	30.7	62.7	5 グルメ	37.4	84.1	5 海浜リゾート	38.7		37.9		7.7
6 おしゃべり旅行	30.4	69.0	6 海浜リゾート	32.9	32.9	6 おしゃべり旅行	34.3		72.8		3.8
7 海浜リゾート	30.2	30.8	7 おしゃべり旅行	30.1	71.6	7 テーマパーク	32.3		90.2		27.5
8 高原リゾート	27.2	87.9	8 高原リゾート	23.0	88.0	8 高原リゾート	25.8		82.8		5.1
9 ショッピング	22.4	19.8	9 都市観光	20.7	66.0	9 ショッピング	22.1		25.3		5.5
10 スキー	19.4	81.7	10 ショッピング	20.2	40.9	10 都市観光	21.7		55.2		1.0
11 都市観光	18.1	56.2	11 町並み散策	18.8	58.4	11 町並み散策	19.9		49.8		8.0
12 町並み散策	17.2	41.8	12 スキー	17.6	85.7	12 リゾートホテル	17.8		45.8		6.9

注：色かけは、国内比率が5割を割っている項目を示す。

出所：財団法人日本交通公社「旅行者動向」より当行作成

### 3. 我が国の観光産業の課題

ここまで見てきたように、観光産業の国内経済における影響力は近年拡大しつつある。一方、レジャー市場において国内旅行はその地位を相対的に下げつつある。これは、消費者が相変わらず家計に制約

を抱えている中で、レジャーの選択肢自体が増加し、国内旅行の優先順位が低下しつつある結果である。そして、観光市場の主役は20・30代から50・60代に変わり、その旅行形態も団体から個人の時代へ変化を遂げた。こうした市場の変化に十分に対応し切れていないことが、国内旅行のレジャー市場における地位低下の理由のひとつといえる。

リピーターの割合が高く、高稼働を継続している宿泊施設の経営者は、「当ホテルの宿泊客は海外旅行も国内旅行も両方ともよく行っている人」とコメントしている。このことが、一般化できるのならば、国内旅行は、元々旅行に対する動機付けのあまり高くない顧客を減らしていると考えられ、今後は、顧客に旅行目的地として国内観光地を選択させることが課題となる。しかし、元々あまり旅行に高い優先順位をおかない顧客を取り込んでいくことはかなり困難を有すると共に、コストもかかる。様々な顧客を集客することが一番であるが、まずは海外旅行も国内旅行も、とにかく旅行が好きであり予算を割く顧客を維持すること、つまり、「この間はバンコクに行ったから今度は国内の観光地や宿泊施設にでも行ってみるか」と顧客に思わせることのできる観光地づくりや宿づくりが必要になってくる。そのためには、日本人が魅力を感じ続けている温泉、自然、グルメ、歴史・文化遺産の魅力を維持・強化し、古いまちなみを歩くことも好きな日本人のために、海外のまちやホテルと一線を画した魅力を持つ観光地経営、宿泊施設経営を強化していくことが、今後の国内観光産業の振興上大きな課題といえる。

#### 4. 観光市場における供給主体としての宿泊事業者の現状と課題

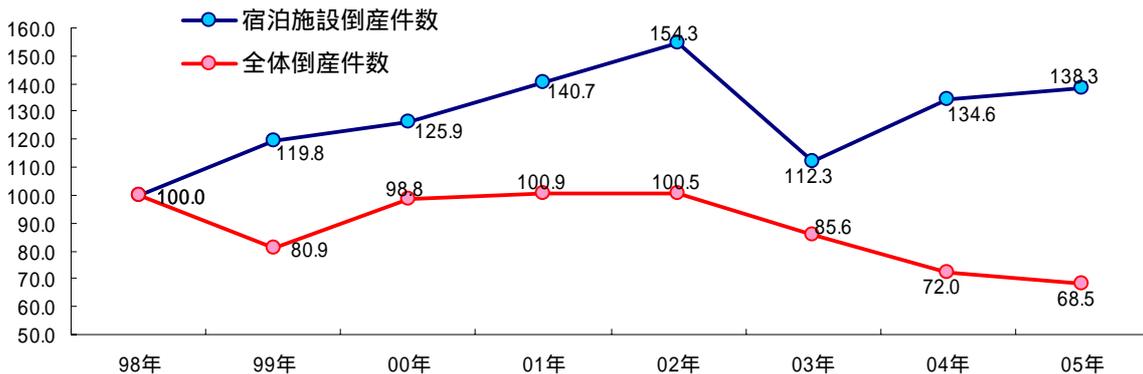
ここまで観光市場における需要者（顧客）側の特徴を分析してきたが、次に供給側、即ち宿泊事業者側の状況を分析する。

##### (1) 宿泊事業者の経営状況

###### 倒産状況

宿泊事業者の近年の経営状況は芳しいものではない。図表10は、98～05年の全産業及び宿泊施設の倒産件数の推移を示している。全産業の倒産件数は、02年を境に沈静化しているが、宿泊施設の倒産件数も一旦は減少したものの、04年から反転し増加基調にある。

図表10 倒産件数推移(98年=100)

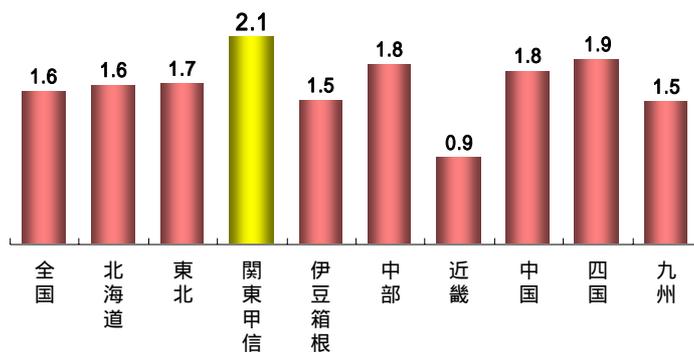


出所:東京商工リサーチ HP「2005年宿泊業(ホテル・旅館等)の倒産状況」より当行作成

###### 宿泊施設の財務状況

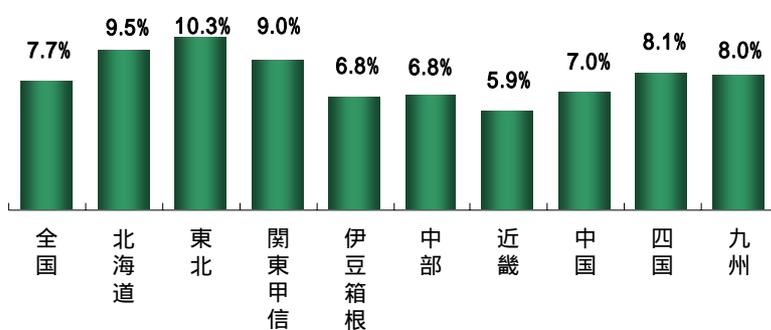
図表11は宿泊施設における平成16年度の売上高に対する借入金の倍数(借入金/売上高)を地域別に示したものである。施設規模や特性により一概にはいえないが、借入金は売上げの2倍以内に留まっている方が良いと考えられている。全国平均はこの目安を下回っているが、関東甲信越地域は上回っており、四国、中部、中国地域の倍率も比較的高い。

図表 11 売上金に対する借入金の倍数(借入金 / 売上高)



出所: 社団法人国際観光旅館連盟「平成 17 年度国際観光旅館営業状況等統計」より当行作成

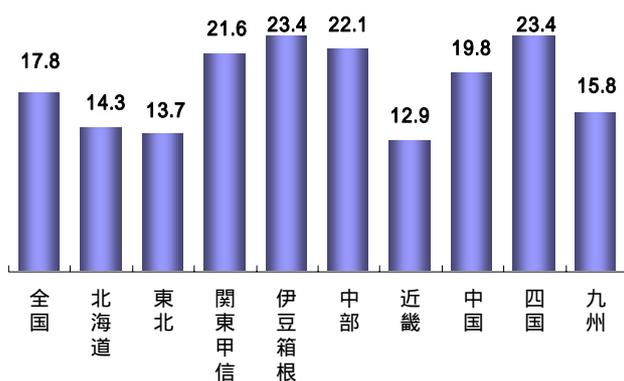
図表 12 キャッシュフロー比率(キャッシュフロー / 有利子負債)



図表 12 で示しているのは、地域別一宿泊施設当たりのキャッシュフロー比率の水準である。キャッシュフローとは純利益に減価償却費を足したものであり、借入金返済のため、手元にどの程度の現金があるかを表したものである。全国で 7.7% と低い水準となっているが、特に近畿、伊豆箱根、中部、中国が全国を下回る一方、東北、北海道、関東甲信等の地域が比較的高い比率を示している。

出所: 図表 11 に同じ

図表 13 平均借入金返済年数



図表 13 は、地域別に一宿泊施設当たりの借入金返済年数、即ち、現在抱えている借入金を何年かけて返済することができるかを示したグラフである。伊豆箱根、四国、中部、関東甲信で借入金返済年数が 20 年を超えている。金融機関の立場では、サービス業で 20 年を超えるのは非常に厳しい状況であるといわざるを得ない。

出所: 図表 11 に同じ

## (2) 宿泊事業者の課題

ここまで見てきたように、国内の企業倒産は、全体としては沈静化し、再編・統合も一段落しつつあるが、宿泊施設に関しては、倒産件数は寧ろ高水準で推移しており、厳しい状況と言える。

財務状況からも、宿泊施設が薄いキャッシュフローと重い債務負担に呻吟している状況がわかる。これは、宿泊施設がバブルの時代を中心に、必要以上の先行投資を行った結果といえる。結局、バブル崩壊後、旅行単位の小型化、宿泊客数の減少し続ける地域が増加し、将来を読み間違えた宿泊施設は、資

金を回収できずにいる。景気が明るさを増しているとはいえ、むしろ、厳しい施設とそうではない施設に峻別されてしまっている。地域別に見ても同じ傾向が窺える。例えば倒産状況も改善し、開業する施設数が増加し続けている大分、九州・沖縄地域は財務状況においても良好な状況にある。反対に、関東甲信越、四国などはまだ厳しい状況が続いており、地域差が生まれている。この差は一体どこから生じているのだろうか。

今でも「景気が回復すれば顧客が戻ってくる」と信じている経営者や地域があるのも事実である。将来に対する危機意識の差とそれに起因する経営刷新を先延ばしにする経営姿勢など、理由は様々と思われるが、なによりも「大勢の顧客を効率的に収容できる『ハコ』さえあれば顧客は戻ってくるので大丈夫」という間違った考えの下に行われた過大な設備投資、おもてなしというサービスの基本を怠り、その後の市場変化、顧客ニーズの変化に柔軟に対応してこなかったつけが、現状を招いている大きな要因ではなからうか。

今後、宿泊施設の経営の基本に立ち返り、もてなしやサービスといったソフト面を強化し、顧客のニーズに応じた細やかな配慮、適切な更新及び維持管理の工夫を実施していくことが、現状を打開するための方策であろう。現在、好調な地域や宿泊施設は、すでにこれらを実践している。

## 5 . 現在の観光産業、今後の観光産業

需要サイド、つまり顧客は限られた家計制約の下で、より効用の高い対象に対し支出することを念頭に行動するが、レジャーが多様化している今日、国内旅行市場は余暇市場の中で相対的にその地位を落としている。従って、国内旅行に優先的に支出をしてこなかった人々が、国内旅行に対する支出の優先順位を急に引き上げるとは容易には考えにくい。

一方、宿泊施設の財務状況は、過去の過大投資が足かせとなり重い債務負担、不十分なキャッシュフローの下で、倒産件数はいまだ沈静化しておらず、厳しい経営状況を脱したとはいえない。集客効果のある設備投資を機動的、積極的に行う余裕のある宿泊事業者はそれほど多くないのが現状である。容易に市場の拡大が見込みにくい状況にある国内観光市場にとって、既存顧客の信頼を維持すること、即ち、リピーターの維持・増加は極めて重要である。顧客には新規顧客とリピーターが存在し、当然両方重要な顧客であるが、リピーターは、文字通り「再来顧客」として継続反復して頻繁に来街、来館してくれる可能性の高い顧客である。後述するように新規顧客と比較して顧客獲得に要するコストが低く収益性の高い顧客として宿泊施設の経営基盤強化につながる良客といえる。

他方、国内観光市場のパイの底上げを図ることは一朝一夕に出来るものではないが、少しずつでも供給サイドがサービスの品質を高める努力を重ね、国内旅行に対する需要サイドの信認評価を高めていく方向に結束し貢献しない限り、厳しい現状の打開は始まらない。かかる意味合いからも国内旅行におけるリピーターの維持・増加はマクロ的にも意味を持つ課題といえる。

そこで、次章以降では、リピーターの維持・増加を図るために何をすれば良いか、殊にホスピタリティ(「おもてなし」の広義概念)マネジメントの観点からどのような取組みをするべきか、宿泊施設、観光地域関係者の順に分析する。

## 第2章 宿泊施設によるホスピタリティ向上の取組みと顧客の評価

### 1. リピーター維持・増加のための視点

具体的な宿泊施設の取組みを分析するに当たり、リピーターの維持・増加を図るために必要な視点やフレームワークについて、「コトラーのホスピタリティ&ツーリズムマーケティング」(フィリップ・コトラー、ジョン・ポーエン、ジェームス・マーキングズ、2003年)等に基づきながら考察する。

#### (1) 「製品」としての観光

フィリップ・コトラーは「製品」を「人間があらゆるニーズやウォンツを満たそうとして関心を持ち、入手し、使用し、消費するあらゆるもの」と定義し、財、サービス、場所、組織、アイデアなどが含まれるとしている。観光も、車や清掃サービスと同様に、消費者に提供される「製品」の1つである。顧客は、どの車を買うか考えるのと同様に、観光についてもどの観光地を訪問し、どの宿泊施設に泊まるか等を決める。観光の「製品」「サービス」としての特徴は、図表14のように整理されるが、無形性、不可分性、変動性及び消滅性など独特の側面があり、それ故にその取扱いには特有の留意が必要となる。

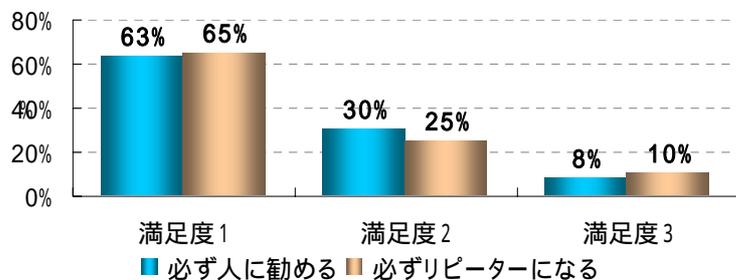
図表14 観光の「サービス」としての特徴

特徴	性格	留意点
無形性	有形財と異なって触れることのできない商品。売るものは「定員」ではなく「一定期間定員を使用する権利」	不確実性を減らすため、宿泊施設は清潔さ、従業員の外見などの有形の証拠を顧客に呈示していく必要がある
不可分性	顧客も製品の一部であり、顧客と従業員が共同で生産するもの	宿泊施設側は他の顧客に不満を生じさせないように、「従業員」及び「顧客」を「管理」し、「教育」していかなければならない
変動性	提供するタイミングや人によって商品の品質が大きく変わってくるため、一貫性の欠如や品質の変動制が顧客を失望させる要因となる	程度の差はあれ、提供するサービスにある程度の一貫性を持たせることが必要である
消滅性	在庫することができない	繰り返し販売することはできないので、収容能力と需要を管理する必要がある

出所: フィリップ・コトラー「コトラーのホスピタリティ&ツーリズムマーケティング」より当行作成

#### (2) 顧客満足の必要性

図表15 満足度と顧客行動



注: 満足度を、満足度1(非常に満足)から満足度7(不満足)の7段階に分けた場合の満足度1~満足度3

出所: 図表14に同じ

気まぐれで移ろいやすい消費者は、数ある製品の中から自分のニーズ、ウォンツを満たすものを選択する。観光の場合、同一の選択肢に内外の観光地が並び立ち競争が激化する中、国内観光が顧客のニーズ、ウォンツを満たすものとして選ばれるために、宿泊事業者は何をすべきなのだろうか。

消費者から評価・選択され、内外観光地間の競争に勝ち抜くためには、サービスの差別化を図ることが必要であり、対価を払ってでも購入したいと思わせる高質なサービスの

提供が重要になる。図表15は、顧客満足度と顧客の行動との関係について、顧客満足度を7段階に分け、満足度別にその後顧客がどのような行動を取るかを調査した結果の抜粋である。満足度が高ければ高いほど事後リピーターになる確率が格段に高まるなど、満足度の大きさが事後の行動に与える影響には大きな差があることがわかる。そもそも顧客満足とは何か、ここで改めてコトラー前掲書に基づき定義を借りると以下のようになる。

### 顧客満足の定義

顧客が実際に知覚する価値 - 顧客が当初期待した価値

- : + (プラス)だと大いに満足
- : = (イコール)だと満足
- : - (マイナス)だと不満

顧客満足がプラスだと、顧客はロイヤリティを抱き、リピーターになるとされる。

なお、知覚する価値は、客層によって変わる点に留意が必要である。今回ヒアリング調査でも、「各部屋毎に顧客の名前を確認しておき、外出から帰館の際に名前でお呼びして鍵を渡す、というサービスは、高齢層の方には好評だが、若い人にはあまり感動を呼び起こさない」とのコメントがあった。同じ商品・サービスでも年代や性別だけでなく、旅行の目的等が異なることによって、知覚の仕方も異なってくる。

一方で、実際に来訪する前に、顧客にどのように期待を持たせるかも重要な課題である。期待を持たせすぎると実際に知覚する価値との落差を痛感した顧客は失望し、再訪意欲を大きく減退させるであろうし、逆に期待の抱かせ方が足りないと顧客がそもそも来館しないという結果に繋がる可能性がある。こうしたことから、期待を形成する価格設定やインターネット、マスコミ、情報誌などを通じて訪問前に宿泊施設の知識をどのように与えるかといったPR、マーケティング戦略が重要になってくる。

#### (3) ロイヤリティを持った顧客確保の必要性

「ハーバードビジネスレビュー」2004年6月号掲載のF.F.ライクヘルドによる論説によれば、リピーターとロイヤリティの有無は厳密には必ずしも一致するわけではない。「          に行く際には同じホテルに泊まるが、他を予約するのが面倒なので」というような顧客は単価などの変更等によって容易に他の宿泊施設に乗り換えかねない顧客であり、見かけ上のリピーターである。こうしたリピーターではなく、むしろ、ロイヤリティをもつリピーターを獲得することが重要である。

本項におけるロイヤリティの定義(ライクヘルド、前掲書)は以下の通り。

#### ロイヤリティ

特定の製品や企業への「忠誠心」。顧客や社員などが金銭的な負担もしくは個人的な犠牲を払ってまでも、特定の製品や企業との関係を強化したいと望むこと。

また、ロイヤリティを持つリピーターの獲得は、顧客獲得コストの減少に寄与する。ライクヘルド及びサッサーによる調査(コトラー、前掲書)によれば、顧客維持率(数年前にも顧客であり、現在も顧客である顧客数を当時の顧客総数で割ったもの。ロイヤリティを持つリピーターの割合を測る重要な指標)を5%アップさせることによって純利益が25~125%増加するとされている。ロイヤリティの高いリピーターには、宿泊施設への期待を持たせるために宿泊施設の詳細を伝えたり、広告を大きく打つ必要もないことから顧客獲得費用を削減できるので利益率の高い顧客だといえる。更に、クチコミによりその友人、家族など潜在的な顧客を誘引し、新規顧客の獲得に貢献してくれる重要な顧客といえる。これが、ロイヤリティを持つリピーターの維持・獲得が尊ばれる所以である。

#### (4) 顧客満足に直結する「品質」

しかしながら、そもそも顧客満足がなければロイヤリティの構築は不可能であることから、本レポー

トでは「リピーター」「ロイヤリティを持った顧客」と考えたい。

その顧客満足に直接大きな影響を与えるのは「品質」である。実際に宿泊施設に宿泊し、その品質を知覚・体験し、期待した価値より高い品質と認めれば顧客は満足し、ロイヤリティを持ったリピーターに繋がる。それでは、改めて「品質」とは何か。米国品質管理協会の定義によれば、以下の通りである。

**品質**  
製品やサービスの特徴や特性が顧客のニーズを満たすに十分な完全性を備えていること

さらに、フィリップ・コトラー(前掲書)によれば、品質は以下のように定義・分類される。

**製品特性**  
製品の提供により、顧客に高いコストを払ってもいい、と思わせるか、より高いロイヤリティを持たせる特質

**無欠点性**  
提供される商品・サービスに欠点がないという特質

これまで、

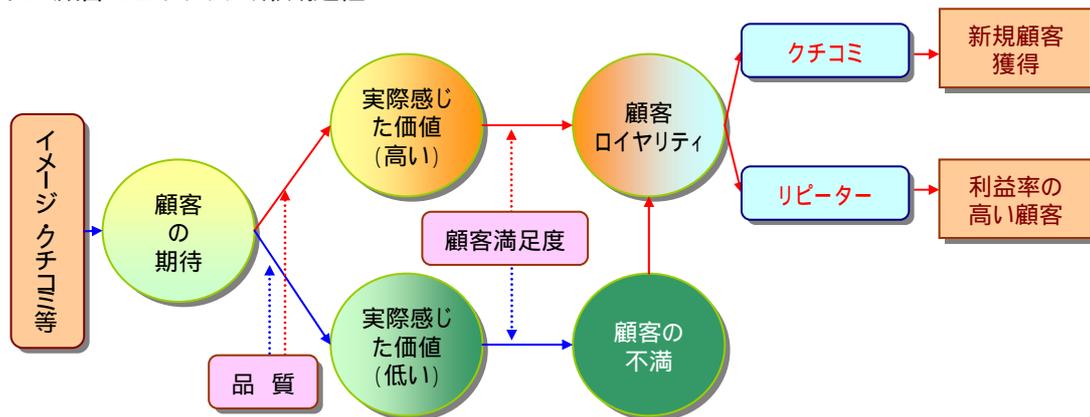
容易に顧客開拓ができにくい国内観光の市場環境下で、宿泊施設が安定した経営を確保するには、リピーターの維持・増加を図ることが必要であること、

リピーターを獲得するには顧客満足度を高める必要があること、

顧客満足度とは顧客が実際知覚した価値と顧客の期待の差であり、これに直接影響を与えるのは「品質」であること、

を示してきた。これらを総合し、ロイヤリティを持つリピーターの形成過程として整理すると、図表16のようになる。

図表16 顧客のロイヤリティ形成過程



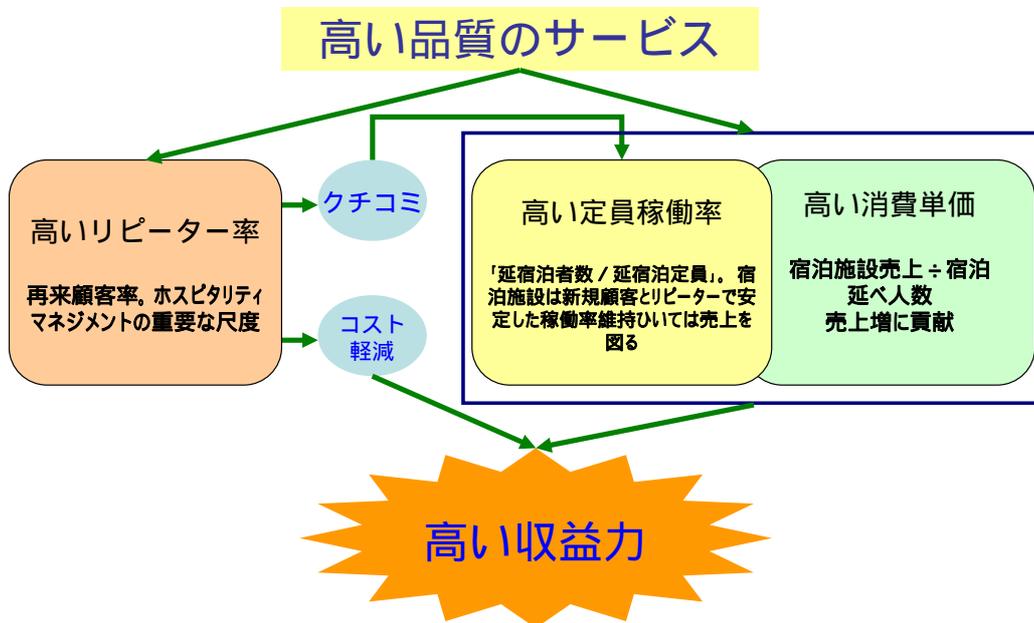
出所: ミシガン国立大学品質研究センターによるACSIモデルに基づき当行作成

(5) 高いロイヤリティを持った顧客をリピーターとする意義・効用

図表16は、高い品質の取組みが、顧客満足度を高めロイヤリティを持つリピーターの獲得につながることを示している。ロイヤリティの高いリピーターは、サービスの質を正確に評価できることから、それに見合う高い消費単価の負担を惜まず、さらにその評価を関係者にクチコミで伝えることにより、新規顧客の開拓にも寄与し、自身の反復利用頻度の上昇と併せ稼働率向上にも貢献することになる。こうした経路により売上増加、経営基盤の強化につながる。もちろん、収益力アップのためには、コスト

削減の取組みも重要であるが、宿泊施設の場合、サービスの質を高めながらコストの削減を図ることが相反するなど難しい場合が間々ある。そのため、収益力向上のためには、まず収入を伸ばす方が合理的である。よって、図表16の経路のうち増収に直結する部分に焦点をあて表示したものが、図表17である。

図表17 顧客満足度向上を収益性向上に繋げる視点



出所: 当行作成

## 2. 宿泊施設の顧客満足度向上のための具体的な取組み

### (1) 宿泊施設向けアンケート調査の実施

当行は、前項で検討した図表16及び17の視点やフレームワークに即し、どのような取組みが顧客に高品質として評価され、ひいては顧客満足度の向上に繋がるのか具体的に把握するため、国際観光旅館連盟と共同で当連盟加盟の宿泊施設を中心にアンケート調査を実施した。その概要は以下の通り。

#### 宿泊施設に対するアンケートの概要

調査目的 全国各地の宿泊施設における顧客満足度向上の取組み把握

調査対象時期 2005年9月～12月

最終回答期日 2005年12月

#### 調査対象宿泊施設

国際観光旅館連盟加盟の宿泊施設

その他宿泊施設

調査方法 アンケート方式、一部聞き取り調査方式

回答状況

	合計
調査対象宿泊施設数	1,574
回答宿泊施設数	454
回答率	28.8%

## 回答宿泊施設の特徴

### 宿泊施設の規模

図表18 宿泊施設の客室規模別シェア

客室数	回答件数	比率
100室以上	116	25.6%
80～99室	42	9.3%
60～79室	57	12.6%
40～59室	85	18.7%
20～39室	105	23.1%
10～19室	39	8.6%
5～9室	8	1.8%
不明	2	0.4%
全体	454	100.0%
平均客室数	82室	

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

調査回答施設(454施設)を規模別に分け、その特徴を示すと以下の通り(図表18)。

全体の平均客室数は82室。100室以上の大規模宿泊施設が一番多く25%を占め、20～39室(23%)、40～59室(19%)と続く。一番比率が小さいのは5～9室のグループ。

【注】国際観光旅館連盟では、大旅館=100室以上、中旅館=31～99室、小旅館=30室以下、として規定しているが、当レポートでは100室以上、80～99室、60～79室、40～59室、20～39室、10～19室、5～9室と更に細分化した。

### 宿泊施設の業態

図表19 宿泊施設の業態別シェア

形態	回答件数	比率
温泉観光旅館	278	61.2%
湯治旅館	3	0.7%
観光・リゾート旅館	80	17.6%
観光・リゾートホテル	32	7.0%
その他	29	6.4%
不明	32	7.0%
全体	454	100.0%

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

業態別の特徴としては、「温泉観光旅館」が278施設、61.2%を占めており、次いで「観光・リゾート旅館」が17.6%、「観光・リゾートホテル」が7.0%と続く(図表19)。「その他」にはシティホテルやビジネスホテルも含む。また「湯治旅館」も僅かに見られるが、これは所謂従来型の自炊の湯治旅館のみではない。温泉に絡めた旅館形態が大層を占めている。

### 近年の景況感

図表20は、直近(02年)とバブル期(90年)・最近(98年)を比較し、業績が改善したか、悪化したかを聞き、その割合を示したものである。「バブル期以降、近年に至るまで減少基調」と回答した宿泊施設が240施設、52.9%を占めている。反対に「バブル期から近年に至るまで一貫して増加基調」としている施設も29施設、6.4%もある。近時(直近5期)回復基調にある施設は、一貫して増加基調のグループと合わせて159施設、35.0%に留まり、逆に近時減少基調にある施設は271施設で約59.7%にのぼる。

### 現在の客室稼働率

現在の客室稼働率については、最高60%以上と回答した施設が209施設、46.0%と半数近くにのぼり、次いで50%台と回答した施設が101軒、22.2%と続き、この両区分で2/3超を占めるなど総じて高水準を維持している先が多い(図表21)。

図表20 景況感

内容	回答件数	回答率
バブル期以降、近年に至るまで減少基調	240	52.9%
バブル期に比べれば減少したが、最近では回復基調	130	28.6%
バブル期に比べれば回復しているが、最近では減少基調	31	6.8%
バブル期以降、近年に至るまで増加基調	29	6.4%
NA	24	5.3%
合計	454	100.0%

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表21 客室稼働率

率	回答件数	割合
20% 台	10	2.2%
30% 台	40	8.8%
40% 台	68	15.0%
50% 台	101	22.2%
60% 以上	209	46.0%
不明	6	1.3%
NA	20	4.4%
合計	454	100.0%

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

## 定員稼働率

図表22 定員稼働率

率	回答件数	合計
20% 台	32	7.0%
30% 台	119	26.2%
40% 台	134	29.5%
50% 台	82	18.1%
60% 以上	60	13.2%
不明	13	2.9%
NA	14	3.1%
合計	454	100.0%

定員稼働率では、40%台と回答した施設が最多の134軒、29.5%あり、ついで30%台の施設が119軒、26.2%となる。50%台が約18%、60%以上で約13%と続く（図表22）。図表21で客室稼働率が60%以上の水準にある施設が半数近くを占めている状況と併せて考えれば、宿泊単位の少人数化が進んでいることが十分窺える結果となった。このような宿泊動態に基づけば、経営状況を的確に把握するために、定員単位で捉えることが適当と言える。

出所:宿泊施設アンケートより当行作成

### アンケートの項目

アンケート項目の詳細は、別紙1を参照のこと。

### (2) 宿泊施設の高品質な取組みについての分析・評価方法

次に、宿泊施設が実施している様々な取組み、工夫のうち、どのような取組みが高い品質をもたらし顧客満足度の向上に貢献しているのかを分析評価する。その分析評価に用いる評価基準及び評価方法は以下の通り。

#### 評価基準

前項では、より高い品質のサービスは、顧客満足度の向上を通じて顧客のロイヤリティを高め、リピーター率の向上と消費単価の上昇に繋がるとともに、リピーターのクチコミによる新規顧客の開拓の結果、定員稼働率の上昇にも資すると整理した。ここではこのような考え方に基づき、品質の高低を評価する基準として、リピーター率、総消費単価、及び定員稼働率という3つの指標を採用する。

**リピーター率**：再来顧客の割合であり、顧客の再訪率を指標化したものである。リピーター率は宿泊施設の行うホスピタリティ・マネジメントの中で、重要な経営指標であり、消費単価や定員稼働率にも影響を与える。武蔵野大学・洞口教授は、「前年を上回る稼働率を維持するには最低28%のリピーター率を維持することが必要」（週刊ホテルレストラン2006年1月号）と試算している。今回の宿泊施設アンケートでは、リピーター率を「宿泊者延べ人数に占める2度以上宿泊する顧客の割合」という定義に基づき回答を得た。

**総消費単価**：「宿泊施設総売上÷宿泊者延べ人数」として算出。

**定員稼働率**：「宿泊者延べ人数÷宿泊定員」で算出。なお、稼働率を測るスケールとして「定員」と「客室」のどちらを使用するのか議論があるが、定員の利用状況が正確に把握できること、個人ベースの総消費単価との要因分解の都合上、「定員」稼働率を採用する。以下、断りのない限り文中では「稼働率」は定員稼働率を指す。

なお、上記ホスピタリティ・マネジメントとは、ホテル、レストラン、運輸・旅行、冠婚葬祭業など接客業を中心とした産業における経営者や従業員の実践的経営論として、経営活動において思いやりとやさしさの精神を最優先する取組みをいう（ホスピタリティ・観光辞典、山上徹著）

## 評価方法

### i 実施項目別評価

ア まず、宿泊施設アンケートに基づき、リピーター率、総消費単価及び定員稼働率の基準毎に、以下設定する数値区分に即して各宿泊施設の実施状況を整理する。

分類区分は以下の通り。

- ・リピーター率は、  
10%未満、 10～30%、 31～50%、 51～70%、 70%以上、の5区分
- ・総消費単価は、  
1万円未満、 1万円台、 2万円台、 3万円台、 4万円台、 5万円台、  
6万円台以上、の7区分
- ・定員稼働率は、  
20%台、 30%台、 40%台、 50%台、 60%台の5区分

イ それぞれの区分に即して、後述するホスピタリティ向上のための主要な取組みが、各施設によってどの程度の割合で実施されているかを示す実施率を算出。

ウ リピーター率、総消費単価及び定員稼働率が高くなるほど実施率も各施設に共通して上昇する取組みこそ、高い品質により顧客満足度の向上をもたらす可能性の高い取組みであると評価し整理。

### 特筆すべき施設が行う取組みに着目した評価

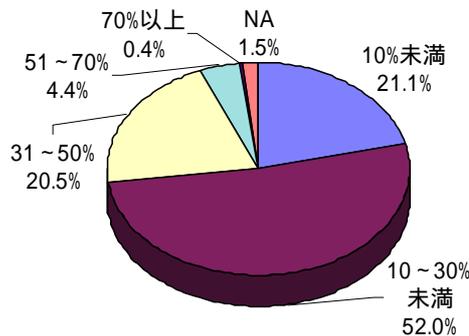
次は、の3基準（リピーター率、総消費単価及び定員稼働率）が全て高水準にある特筆すべき宿泊施設に焦点をあて、かかる宿泊施設に固有又は共通の取組みを抽出して、評価分析するものである。

具体的には、

a 回答頂いた454施設の中から、以下の図表23～25に基づき、3基準全てについて最多区分を超える水準以上を達成している施設を抽出。即ち、リピーター率30%以上、総消費単価2万円以上、定員稼働率50%以上の全ての基準を充足する施設を選別。その結果、22の施設が当該基準に該当した。

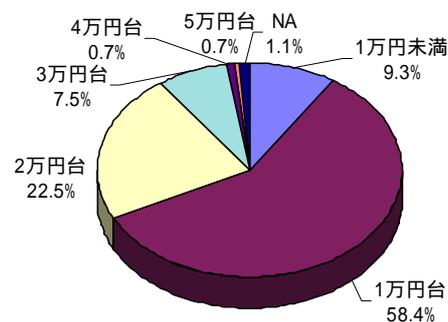
## 《 特筆すべき宿泊施設の抽出基準 》

図表 23 リピーター率



リピーター率の最多は10～30%  
リピーター率30%以上の施設

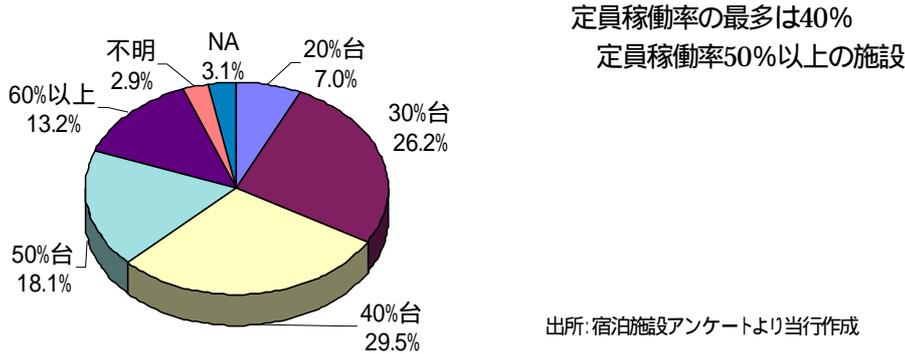
図表 24 総消費単価



消費単価の最多は1万円台  
総消費単価2万円以上の施設

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表25 定員稼働率



b 特筆すべき宿泊施設(22施設)の実施率が回答施設(454施設)全平均を相当程度凌駕する項目を高い品質をもたらす顧客満足度向上に資する取組みとして評価し、抽出整理する。

宿泊施設アンケートの主な分類

図表26は、宿泊施設アンケートの項目を4つの主要なホスピタリティの分野、即ち、人と環境にやさしいおもてなし、食事によるおもてなし、人によるおもてなし、おもてなしのための顧客分析に分けて整理したものである。宿泊施設が提供するサービス等の品質は、顧客の手元に残る有形なもの、つまり施設や食事などに直接関わるものと、フロントや接客係等によるそうしたサービスの提供プロセスに関わるものに大別できる(コトラー、前掲書)。ここでは前者に当たる取組みを、に分類、後者に係る取組みを に分類した。また、こうしたもてなしは顧客ニーズに基づくものであることが基本であり、顧客ニーズの分析やその他マーケティングにかかる取組みとして のカテゴリーを設けている。この分類に従って、各項目の実施状況について3基準の水準と関連づけて分析評価する。

図表26 主要なホスピタリティ向上に係る実施項目

カテゴリー	具体的実施項目
人と環境にやさしいおもてなし	<input checked="" type="checkbox"/> バリアフリー関連の対応をしているか <input checked="" type="checkbox"/> 環境関連の取組みをしているか <input checked="" type="checkbox"/> 分煙関連の取組みをしているか <input checked="" type="checkbox"/> コンセプト別フロア導入をしているか <input checked="" type="checkbox"/> 情報インフラ整備をしているか <input checked="" type="checkbox"/> 近年にリニューアルをしているか
食事によるおもてなし	<input checked="" type="checkbox"/> 泊食分離を導入しているか <input checked="" type="checkbox"/> 地産品を活用している <input checked="" type="checkbox"/> 工夫 <ul style="list-style-type: none"> <li>・有機農法の食材を活用している</li> <li>・夕朝食の時間帯を柔軟にしている</li> <li>・和洋食用意している</li> </ul>
人によるおもてなし	<input checked="" type="checkbox"/> 従業員教育・満足度向上対策を実施しているか <input checked="" type="checkbox"/> クレームにはどのような対応をしているか <input checked="" type="checkbox"/> どのような顧客満足度最大化策を実施しているか <input checked="" type="checkbox"/> イベント・ツアーを実施しているか <input checked="" type="checkbox"/> チェックイン・アウト時間の柔軟化を実施しているか <input checked="" type="checkbox"/> どのようなリピーター確保策を実施しているか
おもてなしのための顧客分析	<input checked="" type="checkbox"/> 顧客データの収集・分析

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

### (3) 実施項目別評価方法による各取組みの評価

まず、図表26記載の実施項目毎に、該当するアンケート調査項目を示した後、宿泊施設の規模及び3つの指標、つまりリピーター率、総消費単価、定員稼働率それぞれについて、先述の分類区分に応じて集計した実施率が棒グラフとして示される。グラフの見方は、横軸に施設規模(客室数)、リピーター率、総消費単価、定員稼働率の区分が表示され、縦軸にその区分別の実施率が表示されている。グラフの右端には454施設の回答施設全平均値が示されており、規模別の分析と併せて特徴を整理する。

次に、各指標と項目別実施状況の概況を整理しつつ、どのような取組みが、高リピーター率、高消費単価及び高稼働率の達成に繋がるか分析評価する。その上で再度、かかる取組みが高品質で顧客満足度向上に資する蓋然性の高い取組みとして評価・整理する。なお、実際の評価分析は、図表26記載のカテゴリー別、実施項目順に行う。

人と環境にやさしいおもてなし

バリアフリー関連の対応をしているか

主要な顧客層として中高年層が台頭していること、また、身体障害者からも普通に旅行したいという要望は常々あり、このような客層に配慮したバリアフリーの取組みが高品質につながっているのかを分析する。宿泊施設アンケート調査における関連質問項目は次の通り。

Q33 バリアフリー関連の取組みとして、実施している取組みを選択して下さい。

国、自治体などの「人にやさしい建物」の認定を取得

シルバースター登録

バリアフリー全館導入

一部施設で導入

**全体(図表27)** 454の全宿泊施設についての実施状況は、図表27右端の棒グラフに示すように「一部施設で導入」が最多で72.6%の施設が実施。これに対し、費用負担が重くハードルの高い「人に優しい建物の認定取得」(3.3%)及び「全館導入」(5.2%)の実施率は共に低い。

**規模別(図表27)** ハードルの高い「人にやさしい建物認定取得」「シルバースター制度」は、100室以上の宿泊施設が各々8.2%(全体平均3.3%)、44.3%(全体平均37.7%)と高く、より大規模の施設ほど概ね実施率が高い。

**リピーター率別(図表28)** リピーター率70%の施設では、「一部施設で導入」が100%となっており、以外の区分ではリピーター率が高まるほど「一部施設で導入」に係る実施率は低下する一方、「全館導入」の実施率はリピーター率の上昇とともに10%未満(2.7%)から51~70%(18.2%)と上昇傾向。

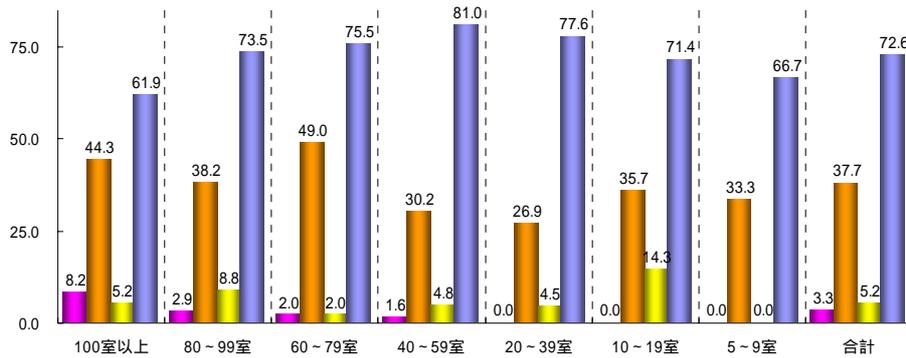
**総消費単価別(図表29)** 総消費単価が高まるほど「一部施設で導入」の実施率が上昇傾向、「人にやさしい建物の認定取得」「全館導入」共に低位かつばらつきはあるものの上昇基調にある。

**定員稼働率(図表30)** 定員稼働率が高まるほど、「人にやさしい建物の認定取得」「全館導入」の実施率が上昇傾向にあり、施設全体の平均が各々3.3%、5.2%に対し、定員稼働率60%以上の施設では約2倍の5.0%、10.0%となっている。

以上から、バリアフリーの「全館導入」の実施率は3指標の全て、「人に優しい建物の認定取得」は、総消費単価及び定員稼働率の2指標が高まるほど上昇傾向にあるため、バリアフリー関連の取組みとしてはこの2項目が品質の高い顧客満足度向上に資する可能性の高い取組みと言えよう。

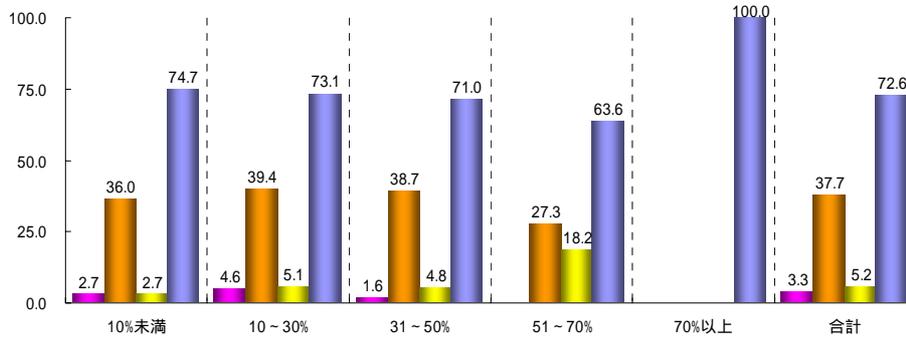
バリアフリー対策は、今までなかなか旅行に行きにくかった身体障害者や高齢者などより広範囲の顧客に訴求できることも考慮すれば、上記2項目を中心として高品質なサービスに努めることは実効性の高い取組みと理解できる。

図表27 規模別バリアフリー対策



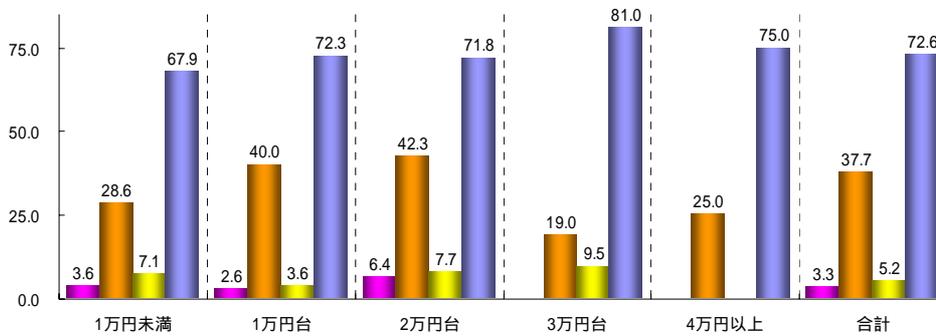
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表28 リピーター率別バリアフリー対策



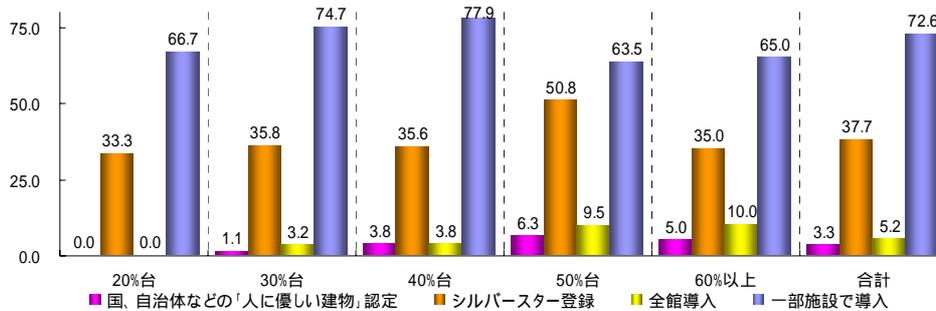
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表29 総消費単価別バリアフリー対策



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表30 定員稼働率別バリアフリー対策



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

環境への対応：環境にやさしい取組みをしているか

近年、社会的責任の一環として環境に配慮した取組みを実施する企業は多くなっている。特に、製造業ではハイブリッド車を定着させたトヨタに見られるように、こうした取組みが顕著である。他方、排出する生ゴミや汚水などを考えると、宿泊施設が環境に与える影響は無視できない。費用負担の重い取組みと考える経営者も少なくないと思われるが、環境に配慮した宿泊施設の取組みは以前にも比して顧客から注視されている。宿泊施設アンケート調査における関連質問項目は次の通り。

Q18 実施している環境対策を選択して下さい。

ISO14001を取得している	環境方針、環境計画等を打ち出している
ごみの分別を行っている(バックヤードのみ)	ごみの分別をお客様にもお願いしている
生ごみの処理にあたってはリサイクル設備を導入している	
アメニティに詰め替え方式を導入するなど省資源を実施している	アメニティ、館内で利用する洗剤等に無害な製品を導入している
省資源・省エネルギーを実施している	グリーン調達を行っている
環境対策のためのマニュアルを作成している	環境対策のための研修・教育を定期的に行っている

**全体(図表31)** 全宿泊施設の実施率は、図表31右端の棒グラフが示すように、「バックヤードでゴミの分別を実施」が85.2%と最多、次いで「省資源・省エネ」、「アメニティの詰め替え方式採用」の実施率が高い。

**規模別(図表31)** 環境への対応のほぼ全ての項目について宿泊施設の規模が大きくなるほど実施率が高まっている。収容能力が大きい分、稼働率の維持に人一倍の経営努力をしなければならない大規模施設の方が、多様な顧客を取り込むために環境対応に熱心に取組む必然性は高い。更に、大規模ほど環境に与える影響は大きく、環境配慮型対応の実施率が高まるものと思われる。

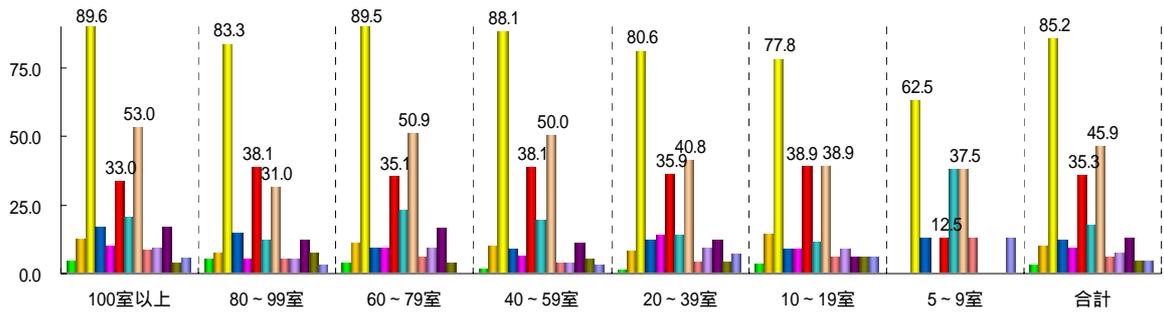
**リピーター率別(図表32)** リピーター率が高くなるほど、「ゴミの分別(バックヤード)」、「アメニティの詰め替え等省資源」の実施率は総じて低下基調にあるものの、「環境方針等の打ち出し」「環境に係る教育・研修」「リサイクル設備の導入」「環境に無害な製品導入」の実施率は上昇傾向にある。

**総消費単価別(図表33)** 総消費単価が上昇するほど殆どの項目において実施率は上昇傾向にある。唯一低下傾向にあるのは「お客様にもゴミの分別をお願いしている」。宿泊施設側としては、高いお金を払ってゆっくりするために来ているのだから、顧客にそこまでさせるのは差し控えたいと考えているものと思われる。

**定員稼働率別(図表34)** 定員稼働率が高まるほど「アメニティの詰め替え等省資源」「アメニティや洗剤に無害な製品導入」「ISO取得」「環境方針等の打ち出し」「環境関連マニュアル作成」の実施率が上昇傾向にある。

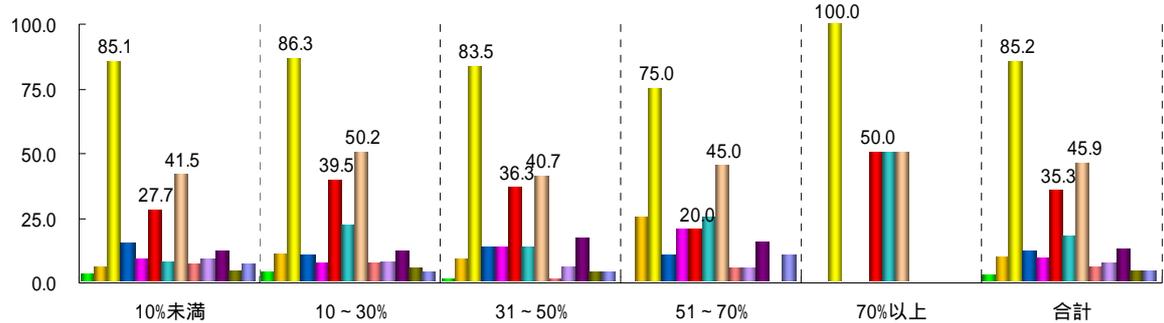
以上から「環境方針等の打ち出し」「アメニティに無害な製品導入」「省エネ・省資源」「環境マニュアルの作成」「環境に係る教育・研修」の実施率は3指標全てにおいて、「ISO14001」「ゴミ分別(バックヤード)」「アメニティの詰め替え等省資源」「グリーン調達」の実施率は、総消費単価と定員稼働率の2指標が高まるほど上昇傾向にある。従って、環境に配慮する取組みは、全般的に高リピーター率、高消費単価及び高稼働率に至るべき顧客満足度向上をもたらし高品質の取組みと評価できる。効果的かつ効率的に顧客満足を与え、同時に消費者や社会の幸福を維持・改善しようとする取組みを「ソサイエタルマーケティング」と整理する動きがあるが、こうした考え方を採用する企業では、環境に優しい洗剤を利用するなど長い目で社会のためになる決断を下すところが多い(前掲書、コトラ)。このような配慮によって世間の評判が高まる結果、リピーターはもとより新規顧客開拓にも効果があるものと考えられる。

図表31 規模別環境への対応



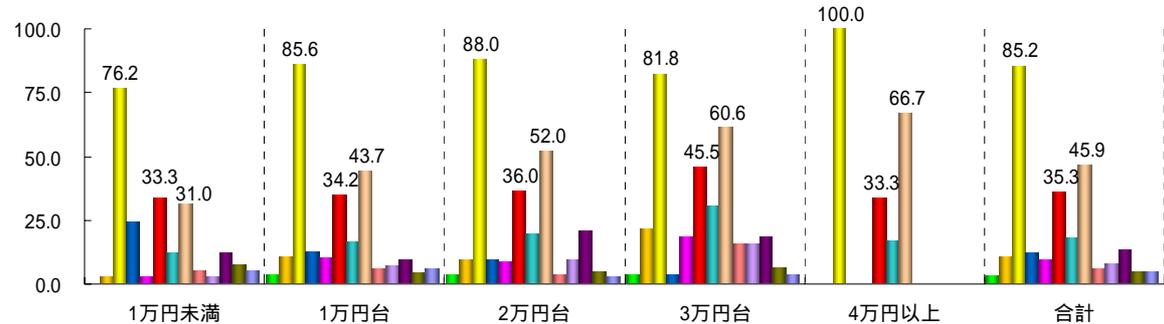
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表32 リピーター率別環境への対応



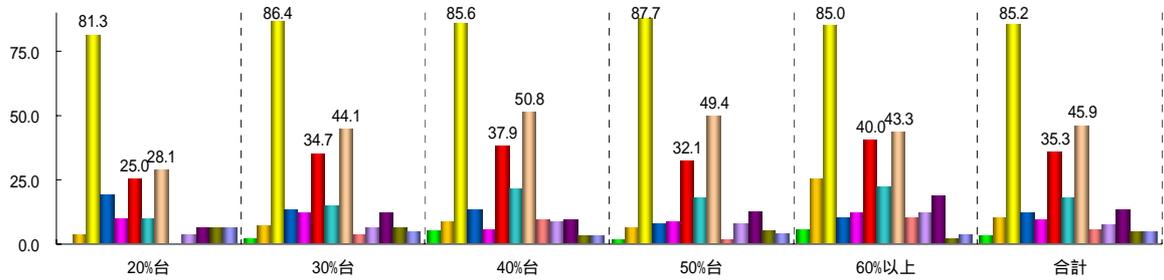
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表33 総消費単価別環境への対応



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表34 定員稼働率別環境への対応



- ISO14001を取得している
- 環境方針・環境計画等を打ち出している
- ごみの分別を行っている(バックヤードのみ)
- ごみの分別をお客様にもお願いしている
- 生ごみの処理にあたってはリサイクル設備を導入している
- アメニティに詰め替え方式を導入するなど省資源を実施している
- アメニティ・館内で利用する洗剤等に無害な製品を導入している
- 省資源・省エネルギーを実施している
- グリーン調達を行っている
- 環境対策のためのマニュアルを作成している
- 環境対策のための研修・教育を定期的に行っている
- その他
- 特に何もしていない

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

分煙の取組みをしているか：禁煙・喫煙を分けているか

近年社会全体では受動喫煙を回避するなど分煙化の流れにある。宿泊施設ではこのような社会の流れにどのように対応し、その取組みが高品質のサービスであるかどうか分析した。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の取り。

Q34 禁煙・分煙等について、実施している取組みを選択して下さい。

禁煙ルームを設けている

禁煙フロアを設けている

分けてはいないが部屋の脱臭等に対応

レストラン等で分煙

その他

**全体(図表35)** 宿泊施設全体の取組み状況を見ると、「部屋の脱臭」が56.3%、「レストラン等での禁煙」45.5%の実施状況に比べ、「禁煙フロア」「禁煙ルーム」を設けている施設は1割強である。客室レベルでの分煙対策は未だ緒に就いたばかりと言える。

**規模別(図表35)** 規模別に見ると、大規模施設になるほど「禁煙ルーム」・「禁煙フロア」を設けている施設の比率が高まる傾向にあり、小規模の施設は「分煙はしていないが部屋の脱臭などを行っている」施設の比率が高くなっている。

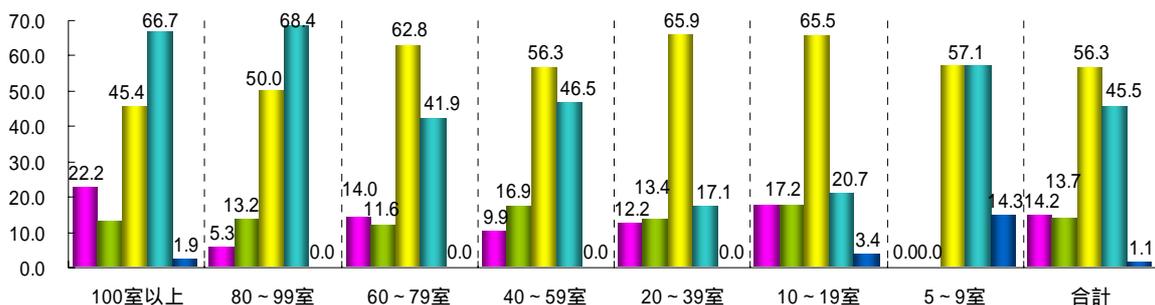
**リピーター率別(図表36)** 「禁煙フロア」・「禁煙ルーム」の設置は、リピーター率31~50%までその高まりに応じ実施率も上昇することから一定の関係は窺えるものの、51%以上になると一転して減少基調に変わる。「レストラン等での禁煙」もリピーター率31%以上ではその高まりに応じて上昇するがそれ以下では減少傾向にあるため、リピーター率と禁煙対策実施との関係について必ずしも明確ではない。

**総消費単価別(図表37)** 総消費単価の上昇に対し、「禁煙フロア」の実施率は低下傾向、「禁煙ルーム」の設置状況は上下に定まらない動きを示しており、総消費単価と禁煙対策の実施率との関係は必ずしも明確ではない。「部屋の脱臭に対応」、「レストラン等での禁煙」についても同様である。

**定員稼働率別(図表38)** 定員稼働率との関係で、「禁煙ルーム・フロアを設置」は30%台で一旦低下するものの、再度60%にかけて増加、60%台ではそれぞれ21.1%、24.6%に達している。他方、脱臭対策及びレストラン等での禁煙対策は稼働率の上昇に対し総じて横這い乃至低下基調にある。

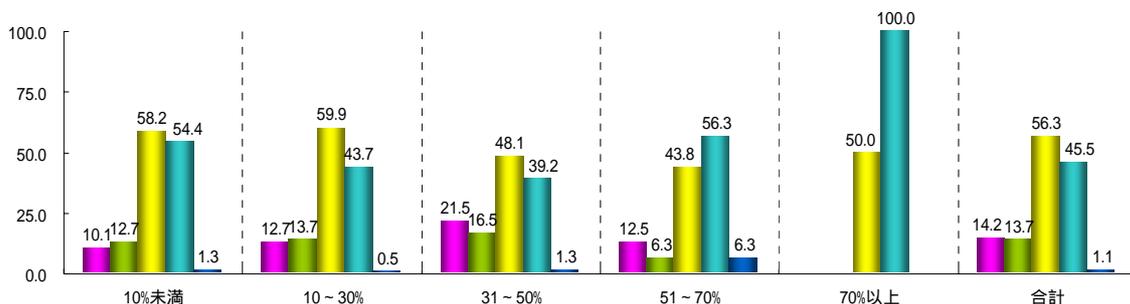
以上から、禁煙対策と3指標との関係は明確には窺えず、従って、禁煙対策、特に「禁煙ルーム」・「禁煙フロア」の設置は施設整備等に相応の負担を伴うにも拘らず、顧客満足度の向上に繋がる高品質な取組みとは必ずしも言い切れない可能性がある。

図表35 規模別分煙の取組み



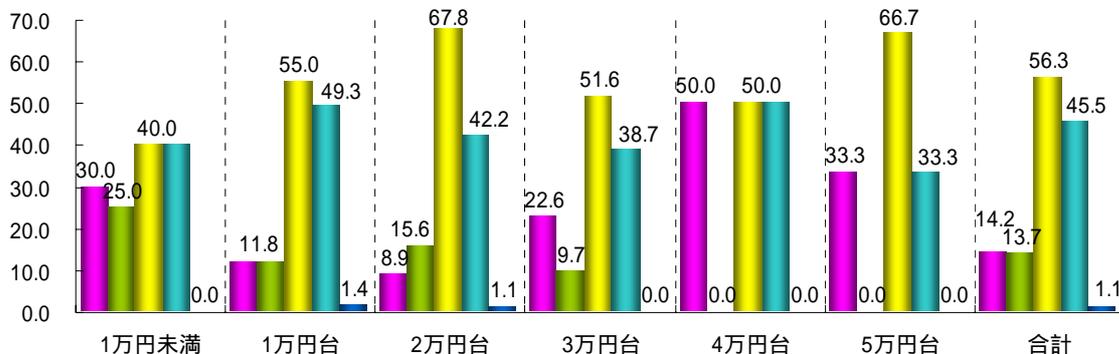
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表36 リピーター率別分煙の取組み



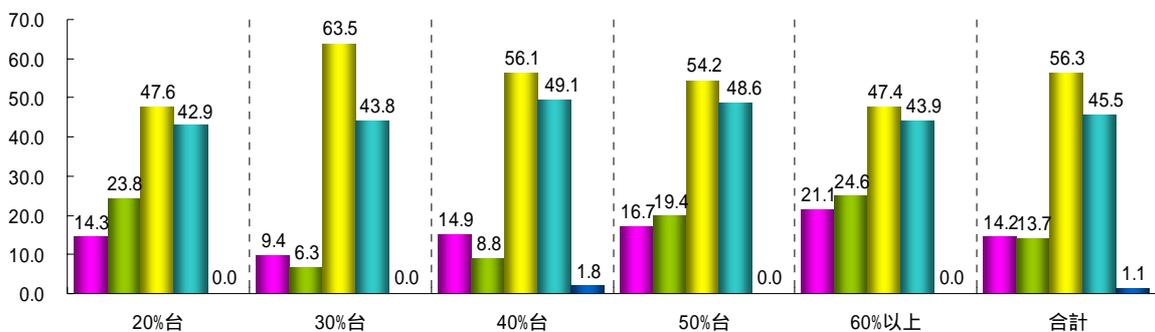
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表37 総消費単価別分煙の取組み



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表38 定員稼働率別分煙の取組み



- 禁煙ルームを設けている
- 分煙はしていないが、部屋の脱臭などを行っている
- 禁煙フロアを設けている
- レストラン等では禁煙にしている
- その他

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

コンセプト別フロアの導入：異なるコンセプトの部屋や棟を導入しているか  
様々なセグメントの顧客を集客するため、和風、洋風、個室露天風呂付き、浴室なし、高級感のある部屋、値頃感のある部屋など、多様な部屋・フロアを用意している宿泊施設もある。こういった取組みは、品質を高め顧客満足度の向上に資するものか。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q35 顧客層やコンセプト別にフロアや棟を分ける等の取組みを実施しているか。

コンセプト別の部屋やフロアを導入している

コンセプト別の部屋やフロアを導入していない

このコンセプト別部屋・フロアの導入は、宿泊施設にとって全体をひとつのコンセプトや価格で設置し、統一的に運営するよりも設備投資やコスト、労力がかかるものと考えられる。

**全体(図表39)** 宿泊施設全体ではコンセプトや価格の違う宿泊棟や部屋を設置している施設は30.0%に留まり、67.2%は特に設置していない。

**規模別(図表39)** 規模別には、コンセプト別フロアの整備は、大規模施設になるほど実施率が高くなっている。ここでも収容能力が大きい分、定員稼働率の維持が経営課題となる大規模施設において、多種多様な顧客を集客しようとする傾向が現れている。

**リピーター率別(図表40)** 低いリピーター率(10%未満)ではコンセプト別フロアの実施率が25.0%であるのに対し、51~70%では35.0%、70%以上では100.0%まで上昇するなどその高まりに応じて実施率も上昇傾向にある。

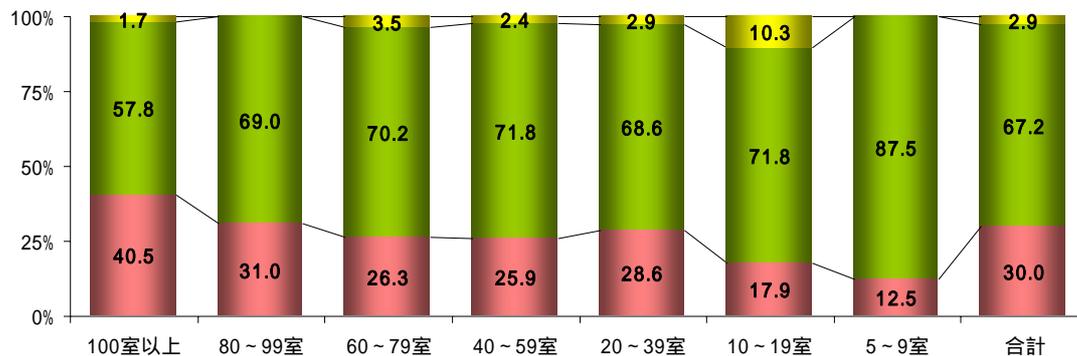
**総消費単価別(図表41)** 総消費単価が高くなるほどコンセプト別フロア導入の実施率は上昇しており、消費単価3万円台では47.1%(全体平均30.0%)の施設が導入している。

**定員稼働率別(図表42)** コンセプト別フロアの実施率は、稼働率20%台の15.6%から60%以上の36.7%まで稼働率の上昇に応じて一貫して上昇している。特に「単価2万円台・稼働率60%以上」という稼働率・総消費単価共に高い施設グループに注目するとその実施率は42%と、平均を大きく上回っている。

以上から、コンセプト別フロアの導入については、3指標の全てに亘りその上昇に応じて実施率が上昇する傾向にあり、顧客満足度の向上に大きな役割を果たしうる品質の高い取組みと評価できる。

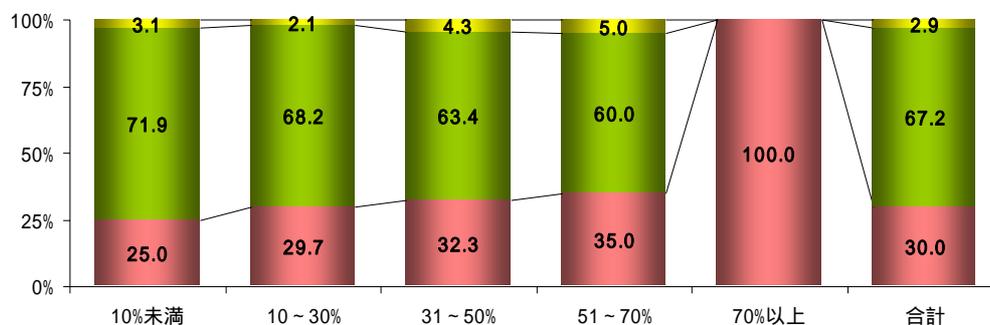
なお、上述の通り規模別に見ても、施設規模が大きくなるほどコンセプト別フロアの実施率が上昇する結果となっているが、これは前述した「顧客も製品の一部である」というサービスの「不可分性」が影響しているものと思われる。顧客を対象にしたアンケート(後述)の中にも、「隣室の子供の声がうるさくて眠れなかった」というコメントを残していた中高年の夫婦がいたが、静かな温泉でのんびり過ごしたいと考えて宿泊しに来たのに期待を裏切られたことからの感想であろうと思われる。静かに過ごしたいというニーズが強い大人の客層をターゲットにしている宿泊施設では、幼児を伴う顧客の受け入れを憚る向きも見受けられる。一方で他人に遠慮せず子どもを自由に遊ばせたいという家族連れもいる。宿泊施設側には、顧客の配置や食事の場所など出来る範囲内で顧客を「管理」し、他の顧客に不満を感じさせないように配慮する必要がある(コトラー、前掲書)。

図表39 規模別コンセプト別フロアの導入



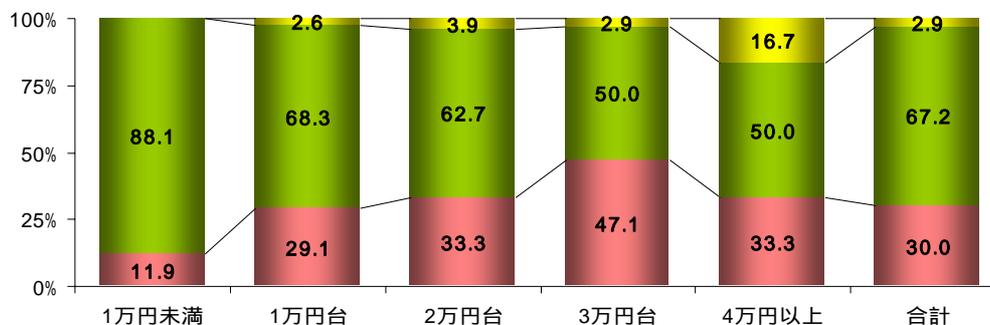
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表40 リピーター率別コンセプト別フロアの導入



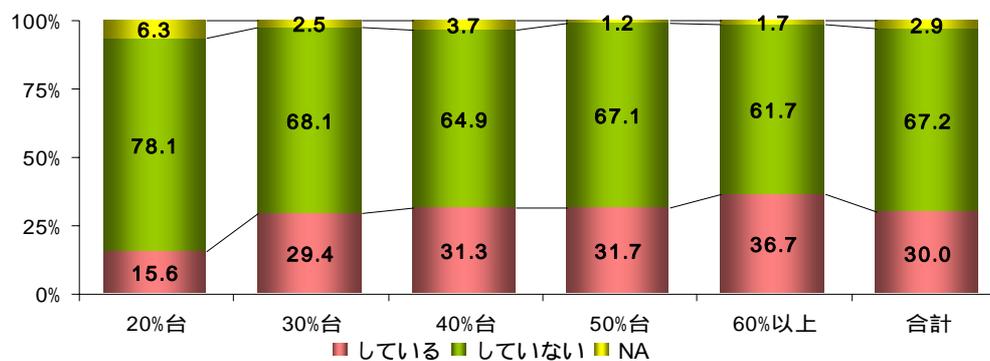
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表41 総消費単価別コンセプトフロアの導入



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表42 定員稼働率別コンセプトフロアの導入



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

情報インフラの整備：各部屋、或いは宿泊施設のいずれかの場所でインターネットへのアクセスが可能になっているか

近年は旅先でのネット検索や、仕事をするなどパソコンを持ち歩く人も少なくない。インターネットへのアクセスが可能かどうかは顧客ニーズに合うサービスのポイントの1つとなっている。情報インフラ投資は宿泊施設にとり負担の重い投資ではあるが、この取組みは高い品質をもたらす顧客満足度の向上に資するものであろうか。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q40 情報インフラに関して実施している取組みを選択して下さい。  
 全室インターネット利用可能  
 一部の部屋あるいは館内のコーナーでインターネット利用可能  
 特に設備を設けていない

**全体(図表43)** 全体では、「全室利用可能」「一部の部屋或いは館内コーナーでインターネット利用可能」な施設は各々5.7%、28.9%となっており、それほど整備が進展していないことが窺える。

**規模別(図表43)** 規模別にみると、100室以上の施設において「全室インターネット利用可能」「一部の部屋やスペースで利用可能」と回答した宿泊施設が計48.2%（全体平均34.6%）となっており、インターネットアクセス可能としている宿泊施設の割合は高くなっている。

**リピーター率別(図表44)** リピーター率の上昇に対し、インターネットアクセスの整備率が、10%未満の32.3%から51%～70%の30.0%、70%以上は0.0%など横這い乃至減少傾向にあり、リピーター率向上との関係は必ずしも明確には見出しにくい。

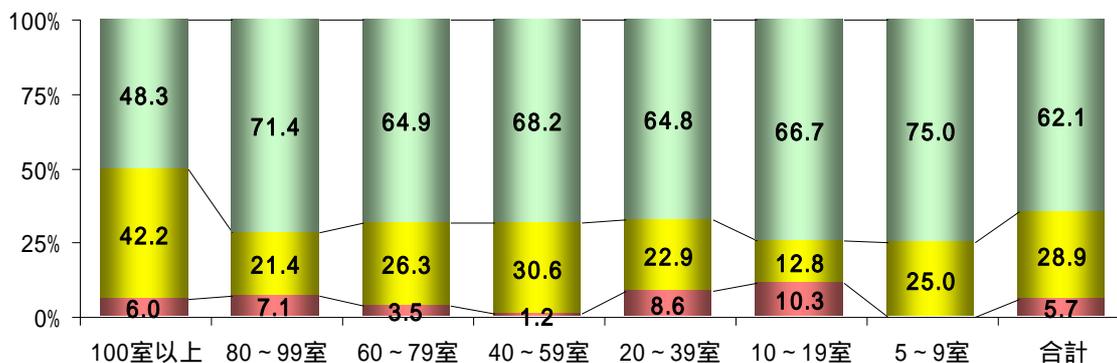
**総消費単価別(図表45)** 1万円未満の35.7%から5万円台の100%まで総消費単価が高まるにつれてインターネットアクセスの実施率は一貫して上昇する傾向がある。

**定員稼働率別(図表46)** 定員稼働率が上昇するにつれて、インターネットアクセスの整備率は高まっている。稼働率60%以上の施設では、「全室インターネット利用可能」が16.7%(全体平均5.7%)、「一部の部屋或いは館内コーナーでインターネット利用可能」が33.3%(全体平均28.9%)と平均を上回っている。

以上から、何らかの形でインターネットアクセスを可能にする情報インフラ整備の実施率は、総消費単価と定員稼働率が高くなればなるほどその比率も上昇することから、総じて高品質な取組みとして顧客満足度の向上に繋がる可能性のあるものと評価しうる。

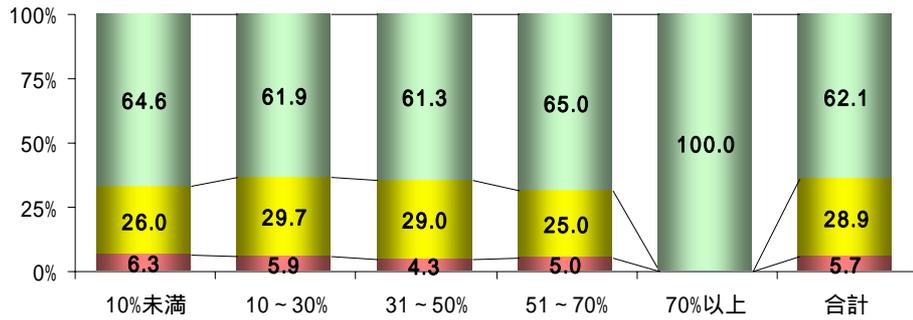
なお、リピーター率との関係性は見いだせなかったが、これは、リピーター率の高い宿泊施設の「売り」が「癒し」であることにも関係しているかもしれない。図表47はリピーター率と宿泊施設の「売り」との関係を示したグラフである。リピーター率が高ければ高いほど「いやし」「おもてなし」など、どちらかといえば日常生活から開放されることを「売り」にする施設が多くなっていることがわかる。従って、日常の業務との関連がある情報インフラ整備とリピーター率に有意な関係が認められなかったものと思われる。

図表43 規模別情報インフラ整備の状況



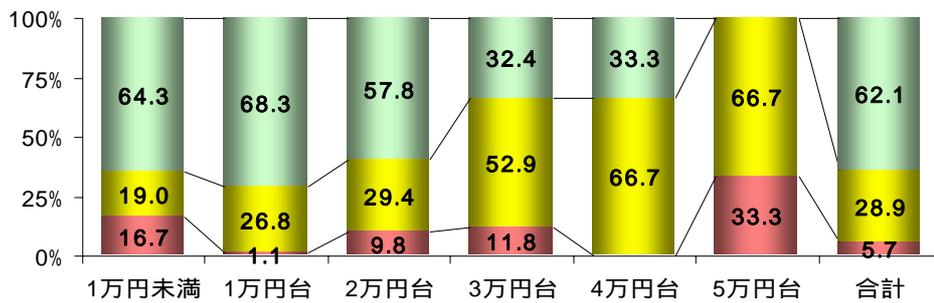
出所：宿泊施設アンケートより当行作成

図表44 リピーター率別情報インフラ整備の状況



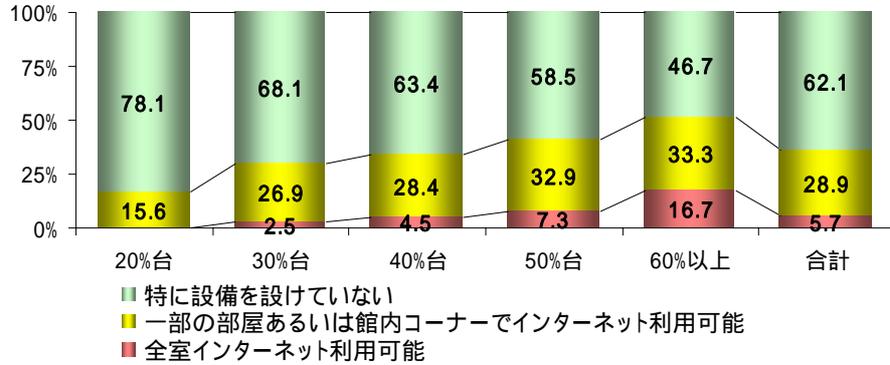
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表45 総消費単価別情報インフラ整備の状況



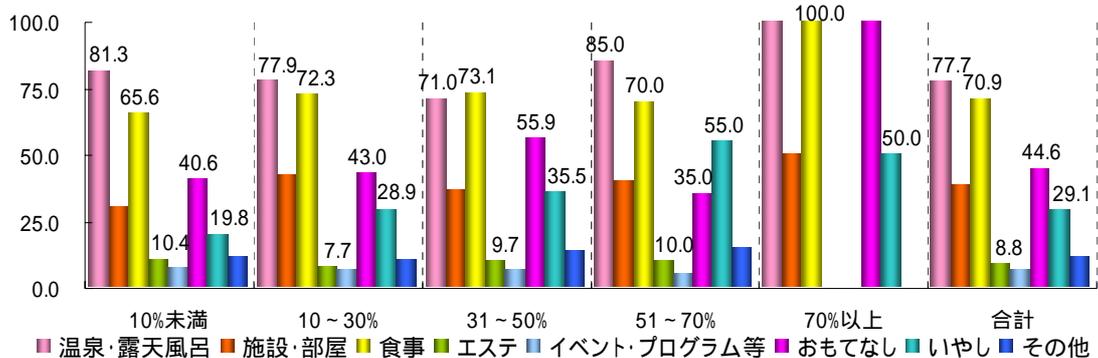
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表46 定員稼働率別情報インフラ整備の状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表47 リピーター率と宿泊施設の「売り」の関係



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

### 食事によるおもてなし

旅行者にとって旅先での食事は楽しみの1つであり、顧客が宿泊施設の評価をするに当たって重要な要素となる。食事に関する取組みのうち、どのような取組みが高い品質をもたらすのか分析した。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

### 泊食分離の実施

Q29 泊食分離に関して取組みを選択して下さい。

泊食分離を実施している

泊食分離は実施していない

**全体(図表48)** 全体では約6割弱が「泊食分離」を実施している。

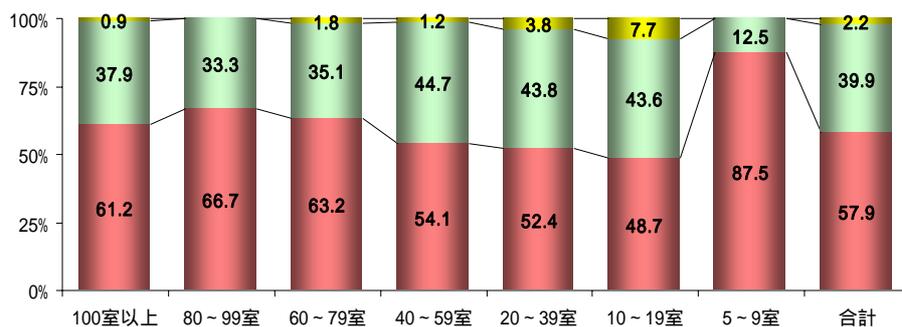
**規模別(図表48)** 規模別にみると、施設規模が大きいほど実施している比率が全体平均実施率を上回る傾向にあるが、「5~9室」の超小規模施設でも9割近くの施設で実施されている。

**リピーター率別(図表49)** リピーター率が上昇しても「泊食分離」の実施率は略横這い傾向、寧ろ実施していない比率はリピーター率の上昇に応じて増えており、当該取組みがリピーター率向上に繋がっているのかは必ずしも明確ではない。

**総消費単価別(図表50)** 単価4万円以上で若干異なる動きが見られるものの、総じて総消費単価が上がるほど「泊食分離」の実施率は低下している。売上の多くを占める食事がない方式であることも考え合わせれば、泊食分離の実施が消費単価の上昇に繋がるとは言い難い。

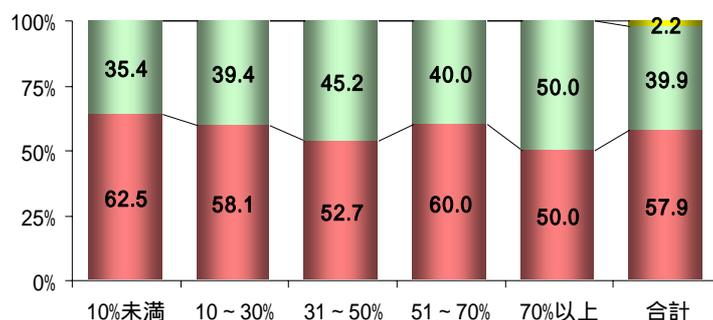
**定員稼働率別(図表51)** 定員稼働率が増加するほど、泊食分離の実施率も上昇傾向にある。定員稼働率が高い施設は大規模施設の割合が高い。収容能力が大きい分泊食分離を導入し易い環境にあるものと思われ、それも活用しながら多様な客層を呼び込み、定員稼働率を高めようとする取組みとして評価しうる。

図表48 規模別泊食分離の実施状況



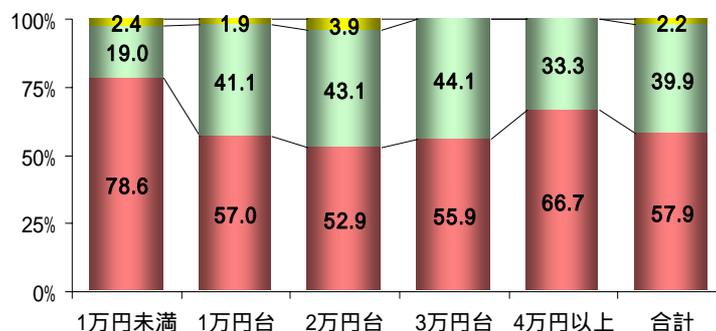
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表49 リピーター率別泊食分離の実施状況



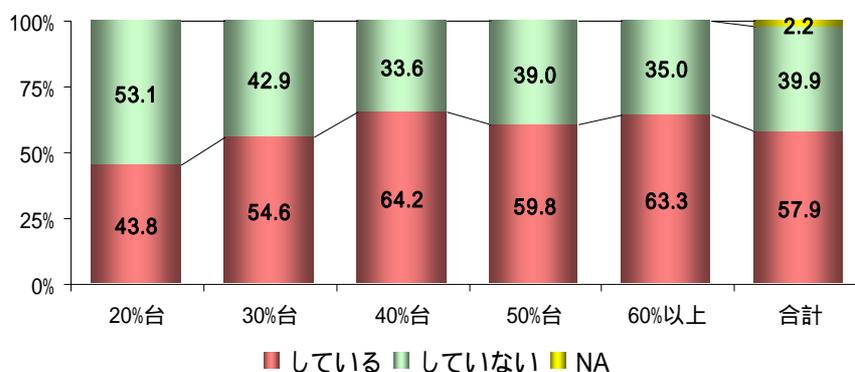
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表50 総消費単価別泊食分離の実施状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表51 定員稼働率別泊食分離の状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

地産地消の実施  
食事に関する対応として、地産地消への取組みについての質問内容及び結果は以下の通り。

Q30 地元の産物を利用している割合について選択して下さい。  
全体の5割未満  
全体の5割以上8割未満利用している  
8割以上利用している

**全体(図表52)** 「地産品を活用している割合」が5割以上と回答した施設は全体で43.6%程度と比較的高い結果となった。

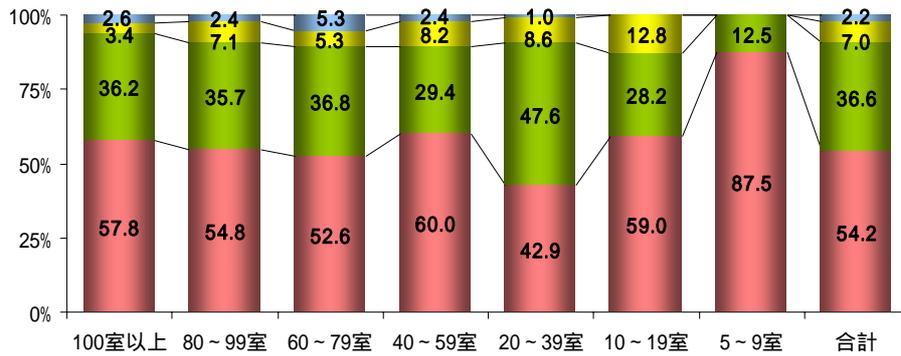
**規模別(図表52)** 全体的には、規模が大きくなるにつれて「地産品を活用している割合が5割未満」と回答した施設は減少している。他方、同割合が8割以上と回答した施設も規模が大きくなるにつれて減少しており、利用割合を高めることにも限界が見られる。地産品利用の状況が5割超となる割合は20～39室が最も高くなっており、この規模が地産品活用には最適な規模である可能性が高い。

**リピーター率別(図表53)** リピーター率が高まるほど地産品活用率5割以上の割合が高まりを見せている。リピーター率10%未満では地産品利用5割以上の実施率が41.7%であるのに対し、同70%以上では50.0%に上昇しており、リピーター率の向上に一定の寄与の可能性が認められる。

**総消費単価別(図表54)** 総消費単価が4万円以上となると下がるが、3万円台までは地産品活用率5割以上施設の割合が増加傾向にあることから、消費単価の引上げに一定の効果が認められる。

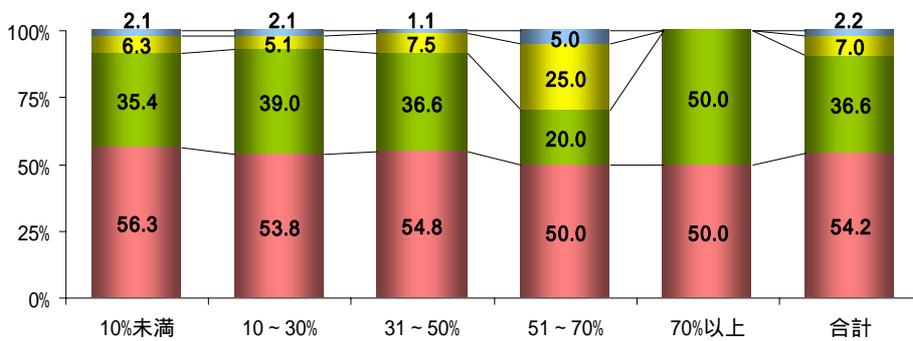
**定員稼働率別(図表55)** 上記とは反対に定員稼働率が高まるほど地産品活用率5割以上の施設割合が総じて低下基調にあり、定員稼働率向上に繋がっている可能性は低い。

図表 52 規模別地産品利用の状況



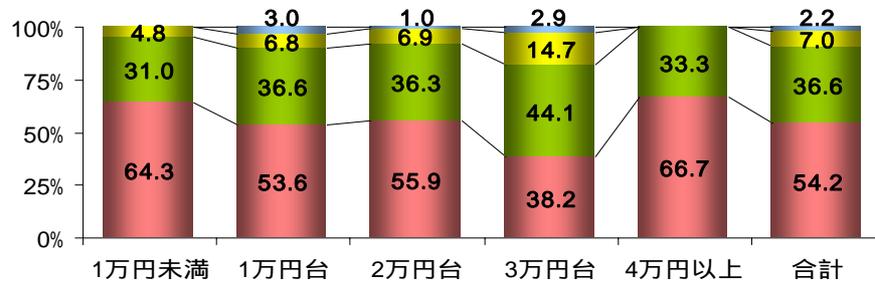
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 53 リピーター率別地産品利用の状況



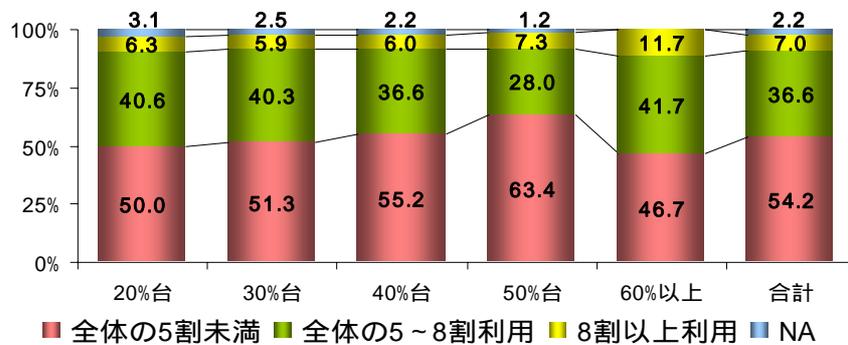
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 54 総消費単価別地産品利用の状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 55 定員稼働率別地産品利用の状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

#### その他食事の工夫

また、食事に関するその他の工夫についても質問した。質問内容及び結果は下記の通り。

Q31 その他、食事に関して工夫していることを選択して下さい。

- (1) 食材の産地表示を行っている
- (2) 有機農法の食材を使用しているメニューがある
- (3) (バイキングでない場合)夕食に複数のコースやアラカルトを用意している
- (4) お客様の好み(量、好き嫌い)に対応している
- (5) 朝食、夕食の時間帯に柔軟性を持たせている
- (6) 和食、洋食両方そろえている
- (7) お昼の用意も可能
- (8) 夜食やお弁当サービスをつけている
- (9) これらのいずれかをお客様の希望により行っている

**全体(図表56)** 「お客様の好みに対応」が73.3%、「昼食も用意」が62.9%、「朝夕食の時間帯を柔軟化」が58.6%と実施率が高い取組みとなっている。

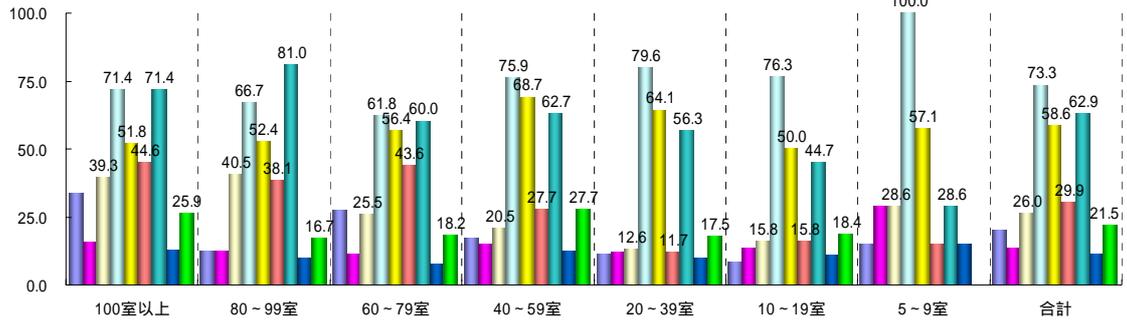
**規模別(図表56)** 規模別には、「お客様の好みに対応」はどの施設規模でも6~7割の割合で実施されているが、比較的小規模の施設の実施率が高くなっている。「夕食に複数コースがある」「お昼の用意可能」「和洋食両方そろえている」の項目は大規模施設で多く実施されている。

**リピーター率別(図表57)** リピーター率が高まるにつれ「有機食材を活用」は増加傾向、「和洋食共に揃えている」、「複数のコース、アラカルトの用意」もリピーター率31%以上の施設で上昇基調にあり、これらの取組みはリピーター率との関係で実効性が認められる。

**総消費単価別(図表58)** 総消費単価が高まるにつれ「お客様の好みに対応」、「朝夕食の時間帯を柔軟化」、「有機食材の活用」、「食材の産地表示」、「お昼の用意」の実施率は上昇基調。

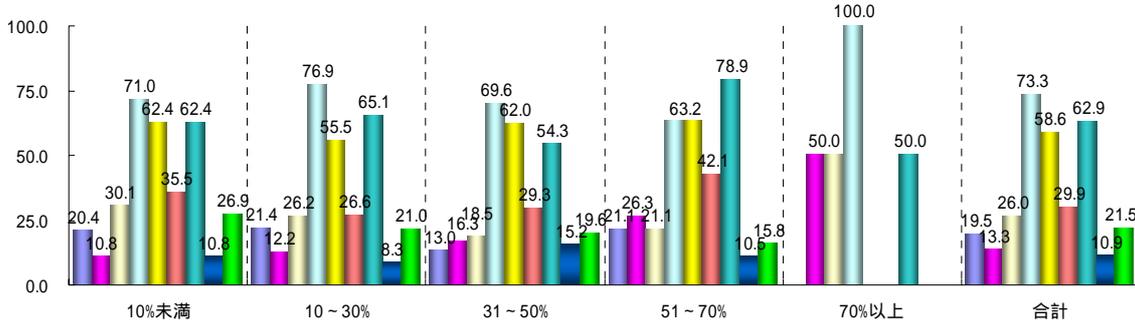
**定員稼働率別(図表59)** 定員稼働率が高まるにつれ「お昼の用意」、「夕食に複数コースやアラカルト」、「和洋食共に揃えている」、「有機食材の活用」、「食材の産地表示」といった取組みの実施率は上昇傾向にある一方、「顧客の好みに対応」、「朝食、夕食の時間帯を柔軟化」の実施率は減少傾向にある。

図表 56 規模別食事の工夫実施状況



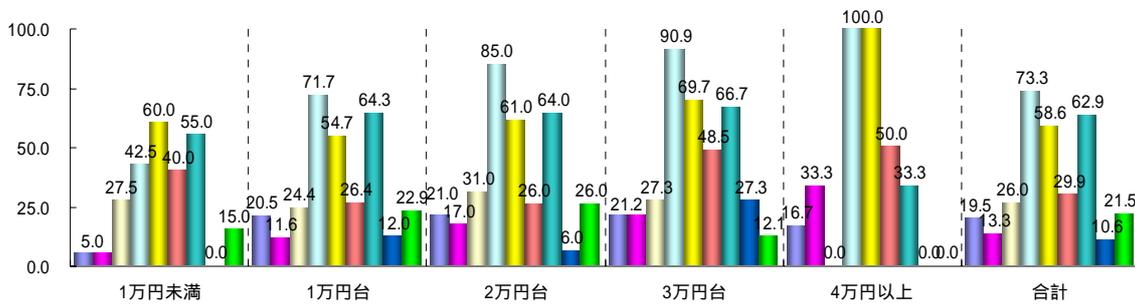
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 57 リピーター率別食事の工夫実施状況



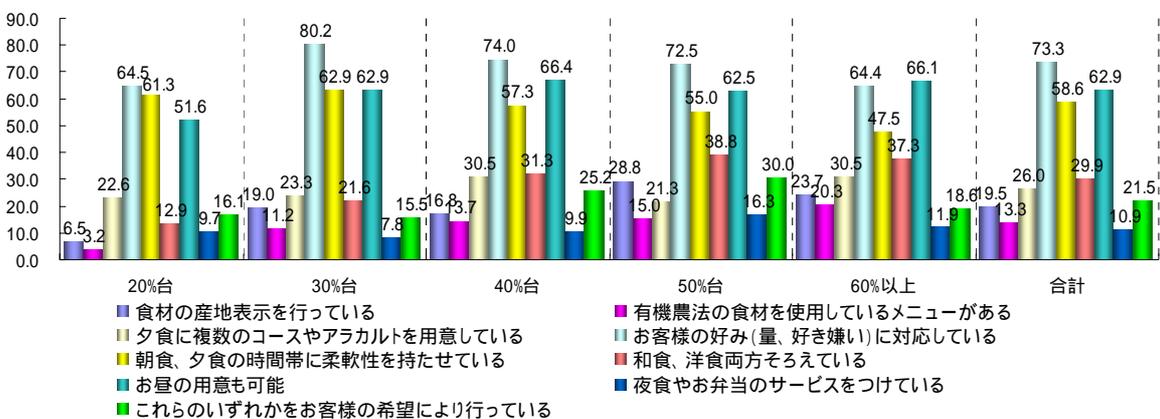
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 58 総消費単価別食事の工夫実施状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 59 定員稼働率別食事の工夫実施状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

以上から、泊食分離について、その実施率と3指標の関係から整理すると、定員稼働率との関係は、確かにその上昇に合わせて実施率が高まる状況が確認されたものの、リピーター率との関係は不明瞭、総消費単価との関係では寧ろ実施率は低下する状況が見られた。以上を総合すると泊食分離の実施は、幅広く集客するには有効と言える一方で、当然のことながら単価を引き下げ、またリピーター率向上にも繋がらないことから、ターゲットの顧客や宿泊施設の立地次第で満足度の高低は変わる取組みである。

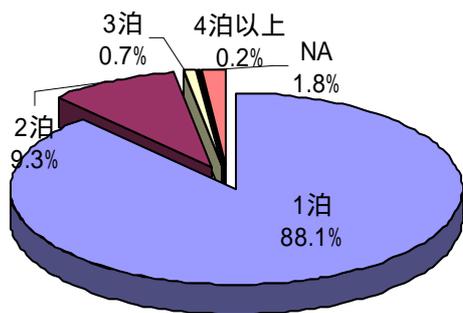
次に、地産地消については、リピーター率及び総消費単価との関係ではその高まりに応じて「地産品使用率5割以上」の実施率が高まるなど一定程度有効な関係を確認することができた。定員稼働率との関係では寧ろ「地産品使用率5割以上」の実施率は低下傾向にあったものの、総合すると高い品質の取組みとして相応に評価出来るものと思われる。但し、極めて高単価の施設においては、地産品の利用率が低い施設が増加。地産品がどうか拘らず、寧ろ真に良い食材、料理そのものの高い技術こそが高単価に影響を与えることになるのであろう。

その他食事の工夫については、3指標全ての面において有効性を確認し得たのは「有機食材の活用」であった。最近の「スローフード」「LOHAS」の流れを捉えたこの取組みは高いロイヤリティを持ったリピーターや、高消費単価を獲得するのに有効であることから、高い品質の取組みといえる。なお、有機食材の活用と共に「生ゴミを自社でリサイクルする設備を導入」している施設は16施設存在した。ともに食材循環、環境配慮にまで発展した有為な取組みである。

また、「産地表示」と「和洋食用意」は総消費価格と稼働率が高まると共に実施率が高まっており、この取組みも高い品質に繋がるものと思われる。反対に、総消費単価との関係では実施率が高まるものの、リピーター率や定員稼働率とは明確に有効性を確認できなかったのは、「顧客の好みに対応」「朝夕食時間の柔軟化」であった。高単価な施設は比較的小規模な施設に多くなっているが、小規模な施設ほど個人に合わせた対応をし、オーダーメイドの商品・サービスを比較的高単価で提供し満足度を上げる一方、大規模施設は顧客の選択肢を増加させ、比較的リーズナブルな価格との相乗効果で満足度を上げるといった手法を採っており、その違いが現れた結果と思われる。

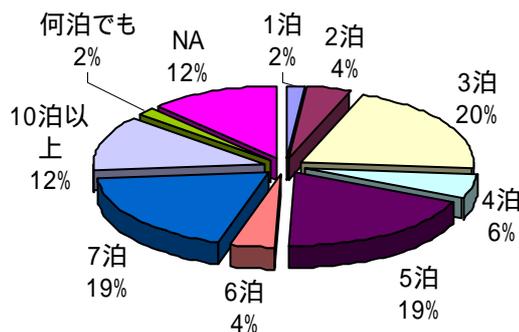
なお、食事の工夫は長期滞在できるかどうかにも大きく影響を与える。ここでは、長期滞在型の宿泊施設づくりを可能にする取組みを更にアンケートから抽出する。

図表60 平均滞在日数



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表61 平均滞在可能日数

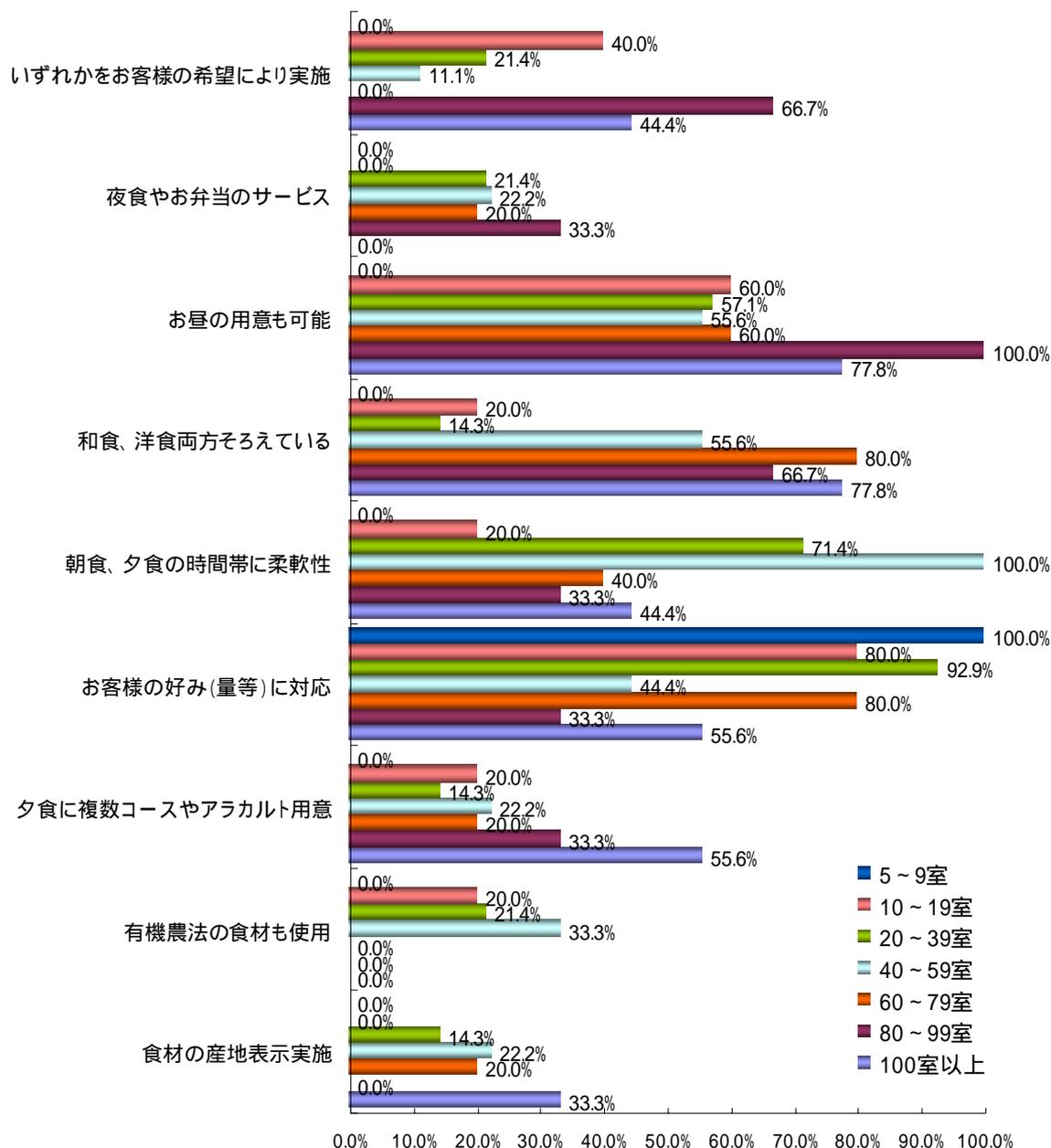


出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表60は、顧客の平均宿泊日数を示したものである。実際に顧客が宿泊する日数は「1泊」が約9割と圧倒的多数である一方、宿泊施設が「同じ食事をしないで提供できる滞在可能日数」は「1泊」と回答した宿泊施設はわずか2%であり（図表61）過半数の宿泊施設が5泊以上滞在可能と回答、つまり殆どの施設が複数泊同じ食事をしないで比較的長期間滞在できると回答している。これは、宿泊施設が提供できる収容能力ほど実際の長期滞在化は進んでいないことを示している。日本人の休暇への考え方、長期休暇の取りにくい社会構造などが影響していると考え得る一方、海外旅行の堅調を考慮すれば、収容能力の面では延泊可能としても料金設定上顧客の合理性や利便性に適っていないとも考えられる。

その中でも、僅か10%強ではあるが、実際の平均滞在日数が2泊以上としている宿泊施設は、食事に関する工夫をしているのだろうか。宿泊施設の規模も考慮に入れて整理すると以下の通りとなる。

図表62 宿泊施設規模別「平均滞在日数が2日以上の宿泊施設の食事の工夫」



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表62は、平均滞在日数が2日以上宿泊施設の実施している食事の工夫を示したグラフである。平均滞在日数2日と回答した施設のうち、施設規模が「20～39室」といった中規模以下の宿泊施設は、「お客様の好みに対応」の実施率が極めて高い。施設規模「5～9室」の施設では「お客様の好みに対応」について全ての施設が実施しており、長期滞在化への取組みを積極的に展開していることが窺える。大型施設は「和洋食両方を揃える」「夕食に複数コースやアラカルトを用意」など、顧客により多い選択肢を提供することにより、また中規模以下の施設では顧客個々人に対応するというより細やかな対応によってより長い滞在を可能にしていると考えられる。

## 人によるおもてなし

顧客満足度向上に資する高品質な取組みの根幹をなすのは、人を介した顧客サービスやおもてなしの水準である。宿泊施設の提供する製品のうち、提供プロセスや、主にサービス・ソフトの部分に関連するが、どのような取組みが高い品質に繋がるか分析する。

## 従業員教育を実施しているか

従業員が提供するおもてなしやサービスの質を高め続けるには、従業員に対する教育は重要である。かかる観点から、従業員教育のうち、実際にどのような取組みが高い品質に繋がるか、アンケートに基づき分析する。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通りである。

Q26.27 従業員教育に関して実施している取組みを選択して下さい。

### 研修等について

- (1) 社内で研修を定期的に行っている(接客係のみ)
- (2) 社外の研修に参加させている(接客係のみ)
- (3) 社内で研修を定期的に行っている(調理係、バックヤードを含む全従業員)
- (4) 社外の研修に参加させている(調理係、バックヤードを含む全従業員)

### 研修後、その効果や結果のチェックを実施しているか

**全体(図表63)** 「社内研修を定期的実施」が全従業員向け及び接客係のみ向けともに3割超と高い実施率を示している。また、研修成果の事後チェックについては約5割の施設が実施している。

**規模別(図表63,64)** 規模別に見ると、規模が大きくなるほど企業内部、外部での研修問わず、従業員全員に研修を実施し、かつ事後チェックを行う施設の割合が増加傾向(図表64)にあり、小規模になるほど「していない」と回答した施設は増加しており、研修の実施状況は施設の規模に応じて変わる。

**リピーター率別(図表65,66)** リピーター率が高くなるほど「社内研修を定期的実施」は全従業員向け及び接客係のみとともに実施率が上昇基調にある一方で、「社外研修に参加」は全従業員向け及び接客係のみとともに低下基調にある。リピーター率70%以上の施設では、全従業員向け及び接客係向けに「社内研修を定期的」実施している割合が共に5割と全体平均を上回る高水準を示す一方、「特に何もしていない」割合も5割と二極化している。研修成果の事後評価の実施の有無について、図表66では、リピーター率が高まるほど実施率は上昇基調にあるが、70%以上の施設では実施率が若干低下する。

**総消費単価別(図表67,68)** 総消費単価が高くなるほど、「社内研修を定期的実施」が全従業員向け及び接客係向けともに実施率が上昇傾向にある一方で「社外研修に参加」は全従業員向け及び接客係向けともに低下基調。殊に4万円以上の施設では社内接客係のみが83.3%、全従業員に対し研修を行っている施設は66.7%と高い実施率となっている。更に、図表68では、総消費単価が高まるほど1万円台の宿泊施設47.9%、4万円以上の宿泊施設66.7%のように研修後の事後評価の実施率が上昇している。殊に4万円以上の施設の実施率は全体平均50%を大きく凌駕している。

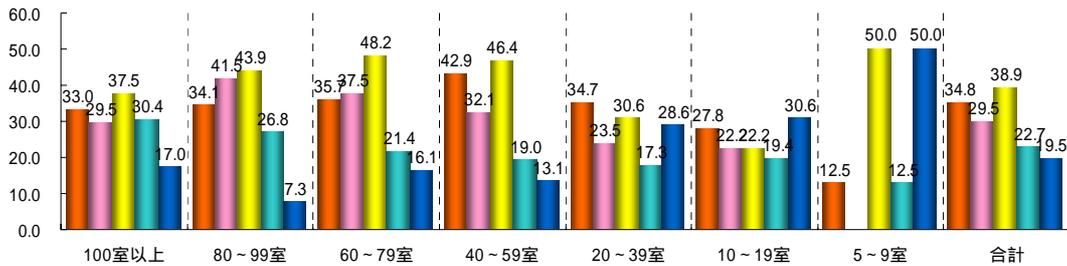
**定員稼働率別(図表69,70)** 定員稼働率の上昇に伴い「特にしていない」という施設の割合は低下する一方、稼働率30%台から60%以上にかけて従業員研修の実施状況に大きな差異は確認できなかった。図表70では、定員稼働率が高まるほど研修成果の事後評価の実施率は上昇基調にある。

以上から、特にリピーター率及び総消費単価に照らし、接客係のみならず全従業員に対する定期的な研修の実施は、高い顧客満足度をもたらす取組みと評価できる。また、研修成果の事後評価については、3指標全てに照らし高い品質に繋がる基礎的な取組みとして評価できる。

なお、前述したように、サービスの特徴の1つに「変動性」がある。接客する人やタイミングが異なるため一貫性が欠如すると顧客に不満を抱かせる一因になる。旅の窓口やじゃらん等の書き込みに、「以前来たときより接客態度が悪化した。もう来ない。」といったクレームを見かける。これは接客に一貫性を欠いたことによるものであり、こうした事態を避けるために、基礎的なところはある程度定型化(マニュアル化)し研修等で浸透させることの合理性が認められる。

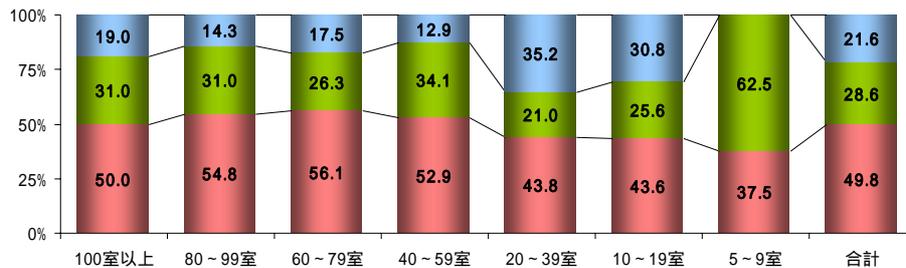
一方、接客の過度のマニュアル化は却ってサービスの質の低下を招く恐れがあり、そこは従業員が顧客のニーズを見極めながら臨機応変に対応できるよう、従業員教育、或いは従業員自らが「気づき」による創意工夫をするよう指導していく必要がある。今般実施した顧客アンケートの中には、「さんがとても良かった」という接客係個人へのコメントが多い。特に日本の宿泊施設は欧米式のホテルと比べ接客係がより顧客に近く、顧客の異なるニーズに応えた細やかなオーダーメイドのサービス・商品を提供するところに特色があると言え、その対応の成否は接客する従業員の資質にかかっていると言える。

図表63 規模別従業員教育の実施状況



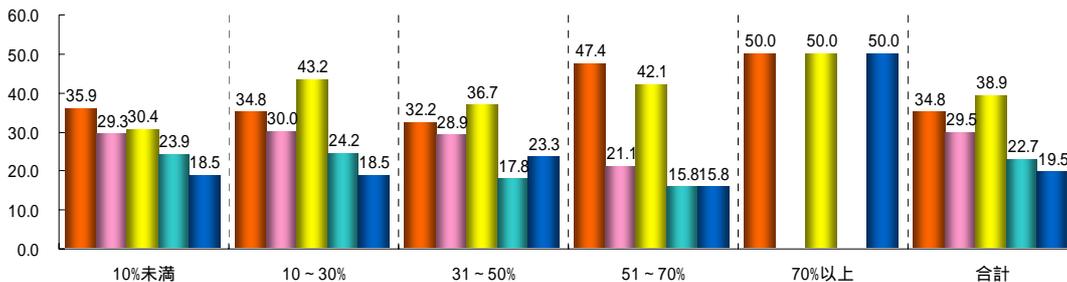
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表64 規模別研修結果チェックの実施状況



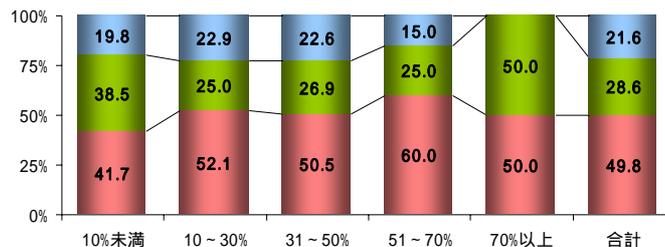
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表65 リピーター率別従業員教育の実施状況



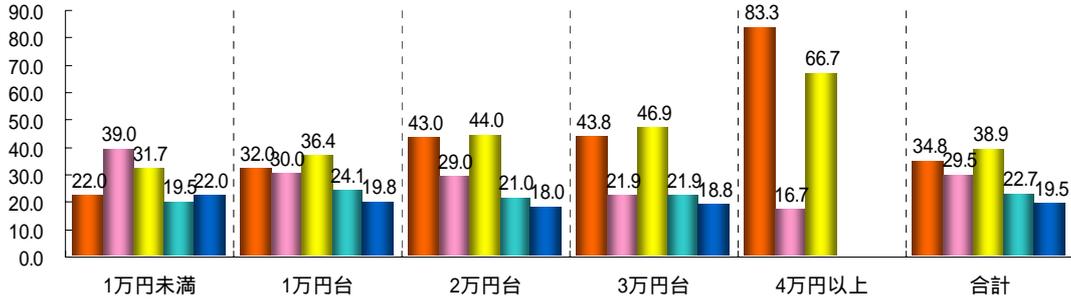
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表66 リピーター率別研修結果チェックの実施状況



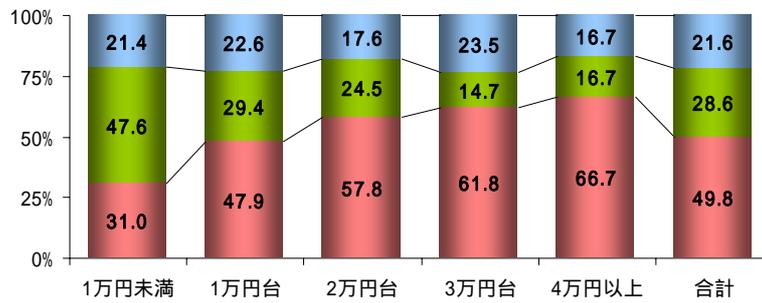
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表67 総消費単価別従業員教育の実施状況



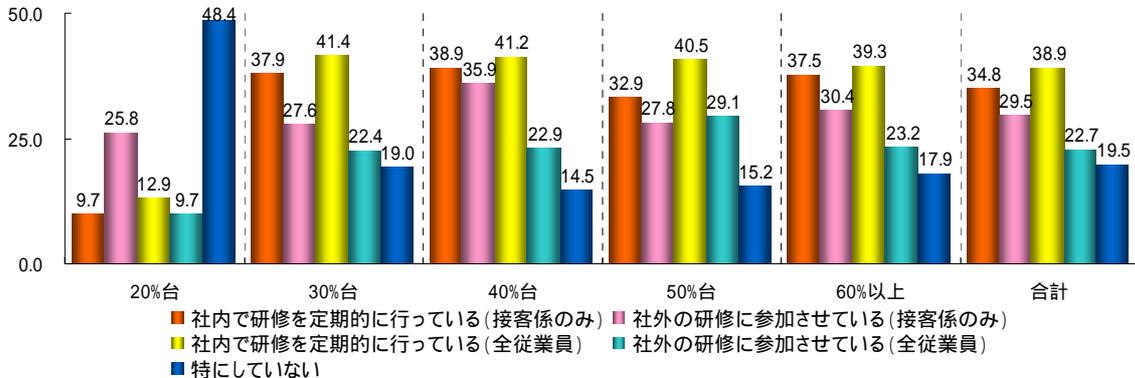
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表68 総消費単価別研修結果チェックの実施状況



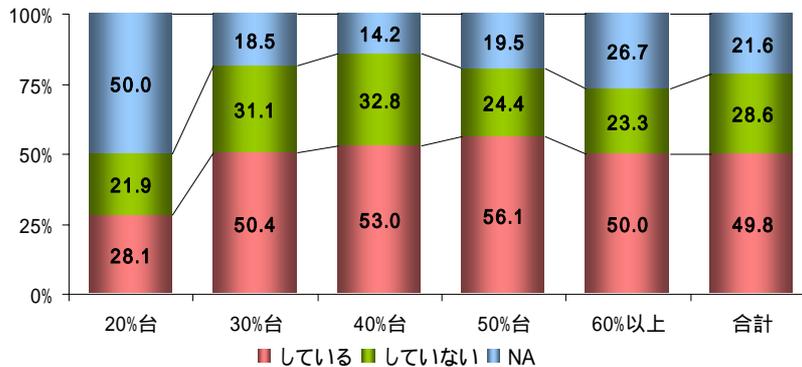
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表69 定員稼働率別従業員教育の実施状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表70 定員稼働率別研修結果チェックの実施状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

MEMO

クレーム対策：顧客のクレームをどのように収集し対応しているか

実際に顧客が体験したサービスの品質が低く満足を得られなかった時、心ある顧客は宿泊施設に対しクレームをつける。このクレームへの対応は、宿泊施設にとっていわゆる敗者復活戦である。クレームに適切に対応できなければ顧客は二度と戻ってこない反面、きちんと素早い対応をすれば通常より高いロイヤリティを持った顧客をリピーターとして受け入れられる可能性もある。それでは、実際、どのようなクレーム関連の取組みが高品質であるという評価に繋がるのか。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q8 クレーム管理体制について、該当するものを選択して下さい。

部屋に備え付けのアンケートによる      ロビーなどに備え付けフロントに渡してもらう  
後日HPに書き込んでもらう、Eメールで支配人宛にもらう  
旅行代理店等他に委託する      その他

**全体(図表71)** 宿泊施設全体平均ではクレーム収集方法について、「部屋備え付けのアンケートによる」が75.4%と最多であることがわかる。

**規模別(図表71)** 規模別にはどの規模水準でも「部屋備え付けのアンケート」が最大を占めるが、40室以下の客室数の施設においては、「その他」の方法で実施していると回答した施設比率が比較的高くなっている。

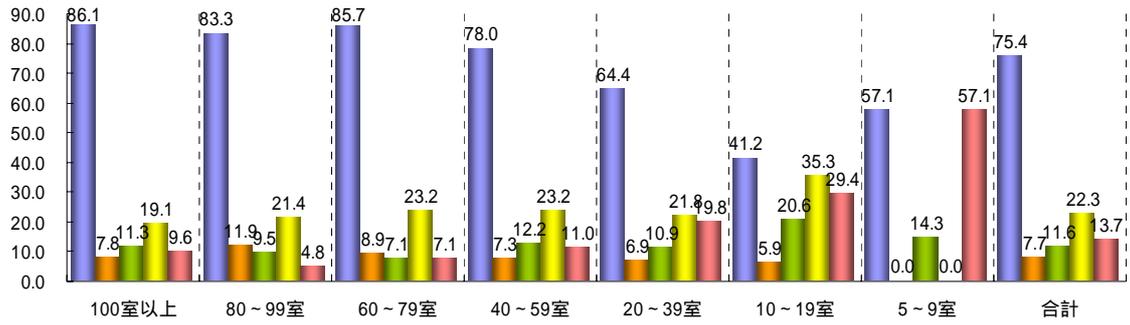
**リピーター率別(図表72)** リピーター率が高くなるにつれて「部屋備え付けのアンケートによる」「代理店等に委託」「HPに書き込んでもらう」などのクレーム収集方法の実施率は低下基調にある。逆に「その他」の方法は増加傾向にある。「その他」の内容としては「直接フロント」や「接客係」に伝えてもらう、「社長宛ハガキ」によるという内容が多い。リピーター率が高くなるほど施設は小規模になる傾向にあり、小規模施設では、顧客数が少ない一室当り従業員数が大規模施設より多く顧客が従業員に直接クレームを言いやすい環境が整っているとみえる。

**総消費単価別(図表73)** 総消費単価が高まるほど「部屋備え付けアンケートによる」や「後日HPに書き込むかEメールを支配人宛にもらう」は上昇する一方、「旅行代理店に委託」は低下基調にある。

**定員稼働率別(図表74)** 定員稼働率が上昇するほど「部屋備え付けのアンケートによる」クレーム収集の実施率は増加傾向にあり、稼働率50%、60%台という高い水準の宿泊施設では8割を超える実施率を示している。「後日HP等」に書き込んでもらう等の実施率も定員稼働率が高くなるほど増加傾向にある。

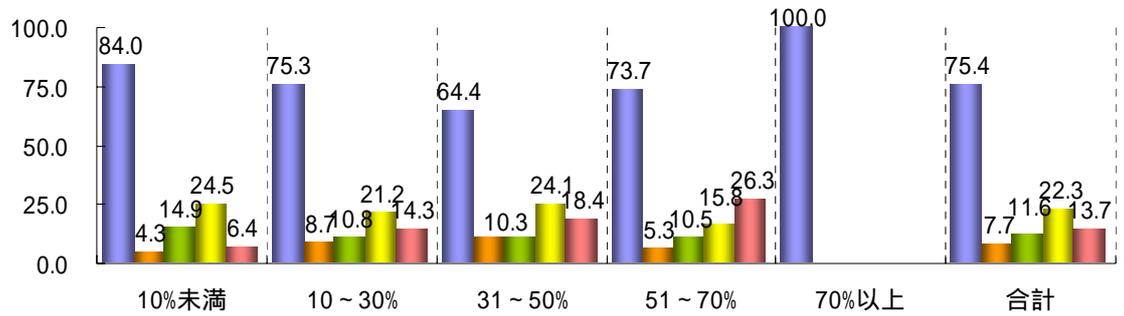
以上より、規模等によりクレーム収集は異なるが、アンケートや顧客の生の声を収集することは3指標との関係に照らし、高い品質に繋がり得ると判断して差し支えないと考えられる。

図表71 規模別クレーム収集方法



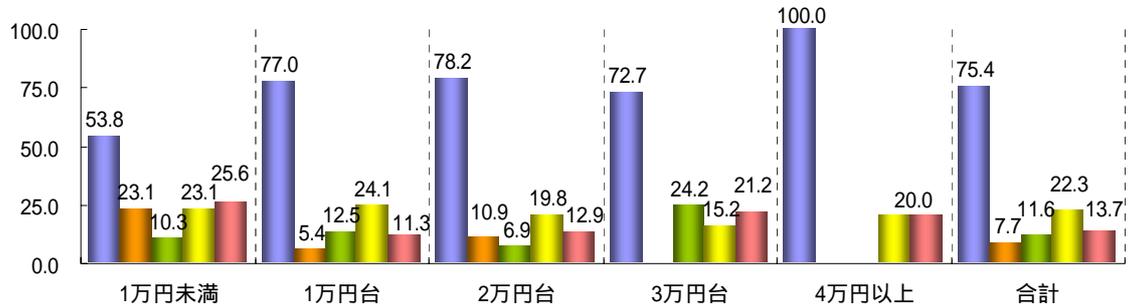
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表72 リピーター率別クレーム収集方法



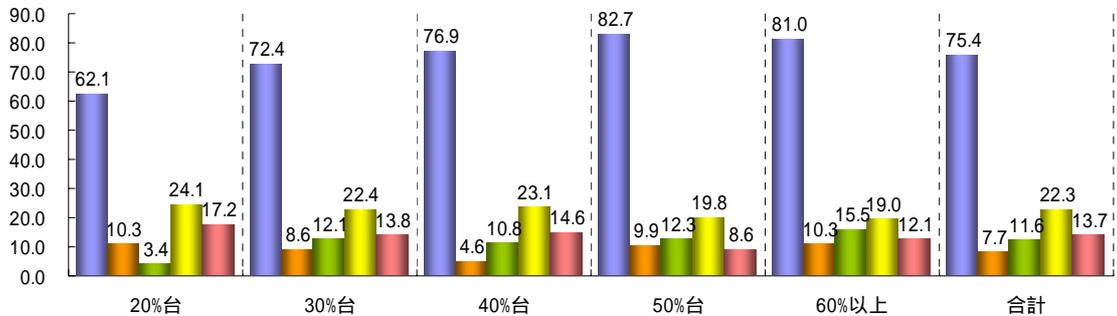
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表73 総消費単価別クレーム収集方法



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表74 定員稼働率別クレーム収集方法



- 部屋に備え付けのアンケートによる
- ロビーなどに備え付けフロントに渡してもらう
- 後日HPに書き込んでもらう、Eメールで支配人宛にもらう
- 旅行代理店等他に委託する
- その他

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

## クレームへの対応

上記のような方法で収集したクレームに対し、どのように対応することが品質を高めることに繋がるのか分析する。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q9 クレーム対応について、実施している取り組みを選択して下さい。

- その場で謝罪する
- すぐに対応できるものは対応する
- すぐに対応できないものは72時間程度以内に回答する
- その後の処理などの進捗をお客様に電話やメールで連絡する
- お客様が帰られた後に謝罪のお手紙などを出す、贈り物を贈る

**全体(図表75)** クレーム対応方法としては、宿泊施設全体では「すぐ対応できるものはすぐ対応する」が93.8%と圧倒的に高く、次いで「その場で謝罪する」が高い。

**規模別(図表75)** 規模が大きくなるほど、「すぐに対応できるものはすぐ対応する」「その後の処理を顧客にメール等で報告」「謝罪の手紙や贈り物を送る」などの対応の実施率が総じて高まる傾向にある。

**リピーター率別(図表76)** 「すぐに対応できるものはすぐ対応する」がリピーター10%未満の施設実施率94.8%からリピーター70%以上の施設実施率100.0%まで上昇基調にある。また、リピーター率70%以上の施設はバランスよく様々な項目を実施していることが判る。

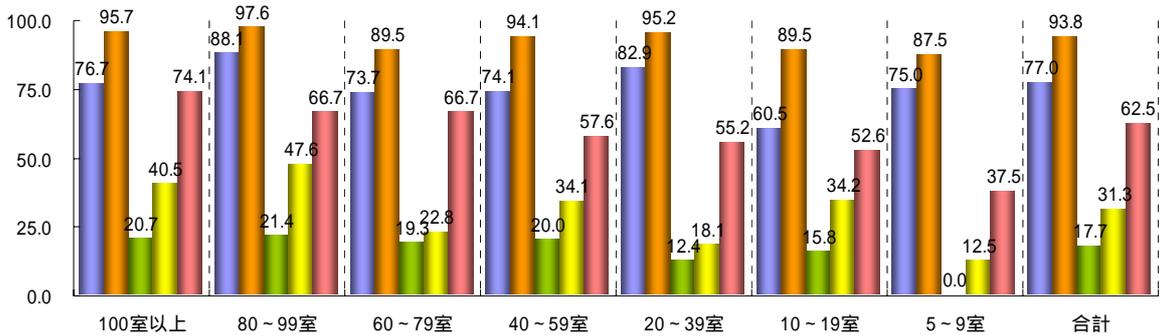
**総消費単価別(図表77)** 総消費単価の上昇とともに「すぐ対応できるものはすぐ対応」、「すぐに対応できないものは72時間以内に対応」、「その後の処理を顧客にメール等で報告」、「謝罪の手紙や贈り物を送る」の実施率が上昇傾向にある。総消費単価の上昇とともに一貫した流れで遺漏なく対処している姿勢が窺われる。

**定員稼働率(図表78)** 定員稼働率が高まるほど「その後の進捗状況をメールで報告」、「すぐに対応できないものは72時間以内に対応」、「謝罪の手紙や贈り物を送る」の実施率は上昇傾向にあり、稼働率60%以上では全ての項目において全体平均を上回っている。

以上を通じ、3指標に照らし「すぐ対応できるものはすぐ対応」することは改めて品質を高めることに資する取組みとして評価出来る。また、総消費単価及び定員稼働率に限っては、「すぐに対応できないものは72時間以内に対応」、「その後の処理状況を顧客にメール等で報告」、「謝罪の手紙や贈り物を送る」のクレーム対応も再び高い品質をもたらす取組みとして評価できる。

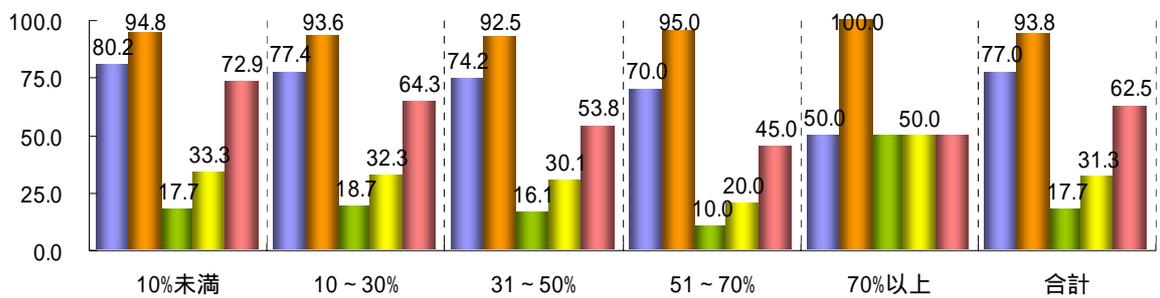
クレーム処理の問題点の1つは、顧客の大半が苦情も何も言わず二度と戻ってこないということである(コトラー、前掲書)。クレームを告げる顧客は、まだその施設に望みを持っており、きちんと苦情に対処すれば再び優良な顧客として戻ってくる可能性が高いと言える。従って、顧客が不満を持った場合にはクレームを施設側に伝えやすい環境をつくり、更にこれに適切に対処する体制を幾重にも用意し対応することができるかが非常に重要になる。

図表75 規模別クレームへの対応



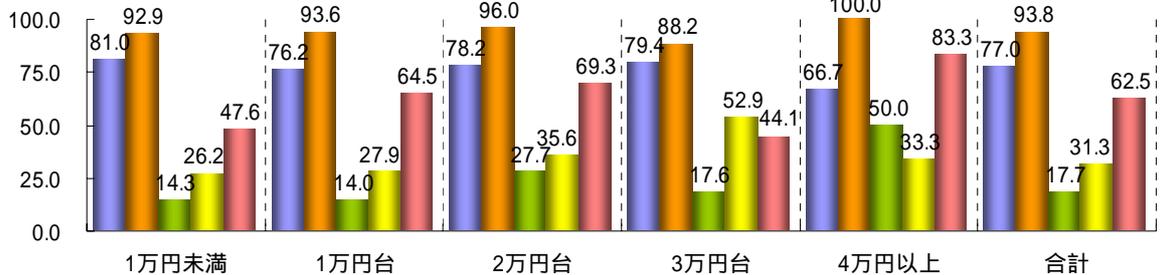
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表76 リピーター率別クレームへの対応



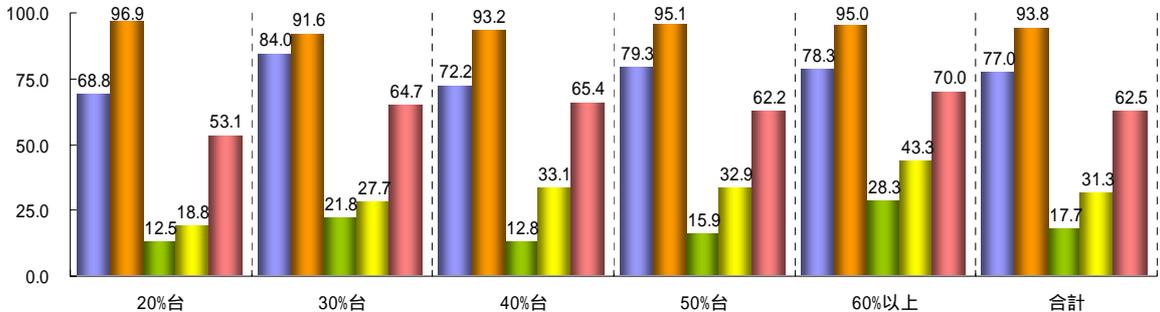
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表77 総消費単価別クレームへの対応



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表78 定員稼働率別クレームへの対応



- その場で謝罪する
- すぐに対応できるものは対応する
- すぐに対応できないものは72時間程度以内に回答する
- その後の処理などの進捗をお客様に電話やメールで連絡する
- お客様が帰られた後に謝罪のお手紙などを出す、贈り物を贈る

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

浴衣のサイズ：様々な顧客の体型に合わせ、複数の浴衣を部屋に備え付けているか  
宿泊施設によっては、顧客の背の高さ、体型にあった浴衣を選択してもらえよう、複数のサイズの浴衣を各部屋に設置している。ここでは、こういった取組みは高い品質をもたらすかどうか分析する。宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q37 複数サイズの浴衣を部屋に備える取組みについて該当するものを選択して下さい。  
部屋に複数サイズの浴衣を置いている  
部屋に複数サイズの浴衣を置いていない

**全体(図表79)** 宿泊施設全体では7割強の宿泊施設が浴衣の複数サイズを用意していることがわかる。

**規模別(図表79)** 規模別には、大規模になるほど部屋に浴衣の複数サイズを備え付けている宿泊施設の割合は増加基調にある。

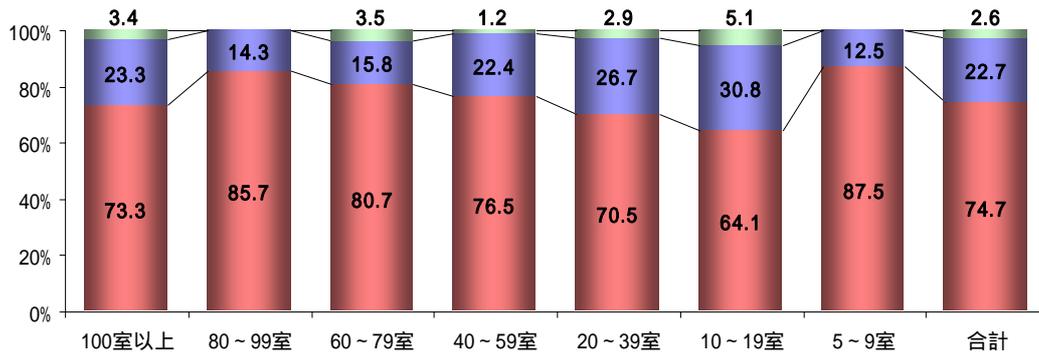
**リピーター率別(図表80)** リピーター率が高まるほど複数サイズの浴衣を用意する施設の割合が上昇している。

**総消費単価別(図表81)** 総消費単価が高まるほど複数サイズの浴衣を備えている施設の割合が上昇基調にある。

**定員稼働率(図表82)** 定員稼働率が高まるほど複数サイズの浴衣の用意の実施率が上昇基調にある。

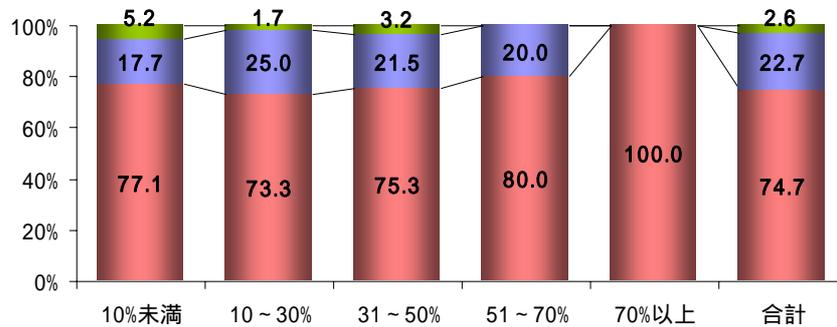
以上から、3指標に照らし、「複数サイズの浴衣を部屋に常備」することは総じて高品質な取組みとして顧客満足度の向上に資するものと評価できる。但し、総消費単価（4万円以上）及び定員稼働率（60%以上）の高い水準の施設では若干ながら低下気味であることから、顧客満足度を限界的に引き上げるような場合には必ずしも有効とはいえない可能性がある。

図表79 規模別複数サイズの浴衣を部屋に用意しているか



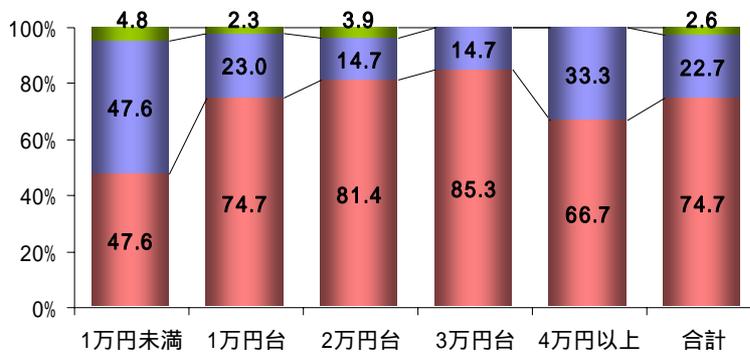
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表80 リピーター率別複数サイズの浴衣を部屋に用意しているか



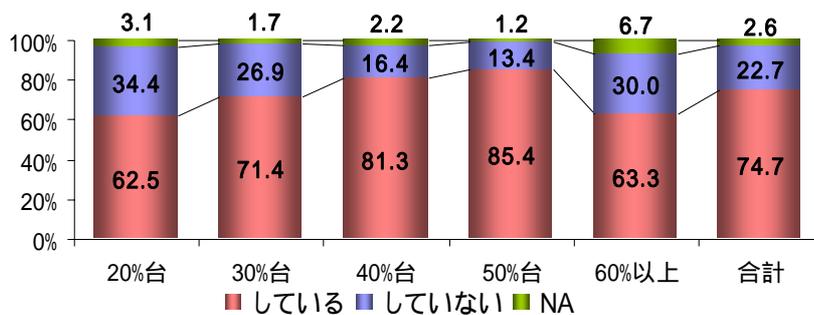
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表81 総消費単価別複数サイズの浴衣を部屋に用意しているか



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表82 定員稼働率別複数サイズの浴衣を部屋に用意しているか



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

(4) おもてなしのための顧客分析とマーケティングに係る取組み

本項では、様々な顧客に対し効果的に製品を売り、様々な顧客を効果的にもてなしていくために必要な顧客データ収集及び分析等のマーケティングに係る取組みについて分析する。

宿泊施設はそれほどの努力をしなくても顧客を確保できたバブル期とは違い、バブルが崩壊以降の観光市場での競争は激化している。現在、景気は回復しつつあるとはいえ、観光マーケットは大きく変化しており、宿泊施設の二極化が進んでいる。このような状況下、不特定多数の顧客に同じ製品・顧客サービスを提供することは効果・効率的ではなく、今後は顧客分析、マーケティングを実施し顧客ニーズに応じた売り込みやサービスの提供を効果的に行っていくことが重要である。

ここでは宿泊施設の顧客分析やマーケティングの中で、どのような取組みが品質を高めることに繋がるか分析する。それに先立ち、関連するマーケティングの考え方について整理する。

関連するマーケティング理論の整理

図表83 右肩上がりで集客努力をしなくても顧客が来る時代のマーケティングの考え方

方法	具体的内容
生産志向	生産(現場)の効率化を重視して、顧客ニーズを重視せず
製品志向	顧客のニーズを考慮せず、既存製品の改良のみにとどまる
販売志向	可能な限りの大量販売を目指し、販売後の顧客満足には考慮せず。収容能力の供給過剰を抱えるホスピタリティ産業が陥りがち。とにかく安くてもいかに売り切ることを考える

出所: フィリップ・コトラー「コトラーのホスピタリティ&ツーリズムマーケティング」より当行作成

一方、マーケットが変化している時代に必要なマーケティングの考え方としては、以下に整理される。

図表84 マーケットの考え方

項目	具体的内容
リレーションシップマーケティング	顧客を理解し、特にその関係を構築し、維持し、拡大することをベースにしている。顧客が望む場所で、支払ってもよいと思えるような金額で入手できるような製品を効率よくタイムリーに提供することを重視
ソサエタル・マーケティング	他者より効果的に顧客満足を高め同時に社会に便益を及ぼすことを重視(環境等)、社会的責任にも関係あり
レトロマーケティング	限定性の活用(意図的に供給を絞り、顧客ニーズに応えることを先延す過剰在庫を抱えずにすむ、需要を創出する) 例: ハーレーダビッドソンのオートバイ 神秘性、強化、娯楽性(遊び)、トリックスター性を重視する

出所: フィリップ・コトラー「コトラーのホスピタリティ&ツーリズムマーケティング」、S.ブラウン論考(ハーバードビジネスレビュー2002.6月号掲載)より当行作成

ここに「レトロマーケティング」という概念がある。前述の顧客ニーズを重視した「リレーションシップマーケティング」とは対極にある概念で、商品サービスの提供を意図的に絞り、顧客に商品を手に入れさせるために苦労をさせる。地域限定や季節限定、または消費者を限定することはよくある手法であるが、手に入れたことで顧客に「自分はラッキーである」という気分をさせ、より満足感を高める。確かに宿泊施設が提供する商品サービスの一部にもそういう性質がある。例えば、食事が自慢のある旅館では単価が極めて高く、かつ部屋数も少なく混んでいる週末はなかなか予約が難しい。こういった限定的な数しか商品を提供できない小規模の宿泊施設は、意図的であろうとなかろうと限定性を持っており、この方法が通じるとも言える。ようやく予約がとれ、美味しい食事に満足した顧客は「自分はラッキーだ」と思うだろう。但し、これができる宿泊施設は、提供する商品・サービスが他のハード・サービス等の欠点を補って余りあるほど優れているか、或いは希少な場合のみである。

MEMO

マーケティングに着目した取組みを実施しているか  
宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q20 マーケティング・売り込みについて実施している取組みを選択して下さい。  
各宿泊施設毎に目標をたっている  
目標達成のための計画を作っている  
お客様のデータを蓄積、分析している  
お客様のターゲット層を定め、売り込みを行っている

**全体(図表85)** 宿泊施設全体では「目標達成のための計画策定」(61.9%)、「顧客データの蓄積・分析」(61.2%)「ターゲットに売り込み」(53.3%)といった取組みの実施率が高くなっている。

**規模別(図表85)** 規模別にみると、規模が大きくなるほど「目標達成のため計画を作成」「施設毎に目標を設定」「ターゲットに売り込み」を実施している施設の比率が増加している。

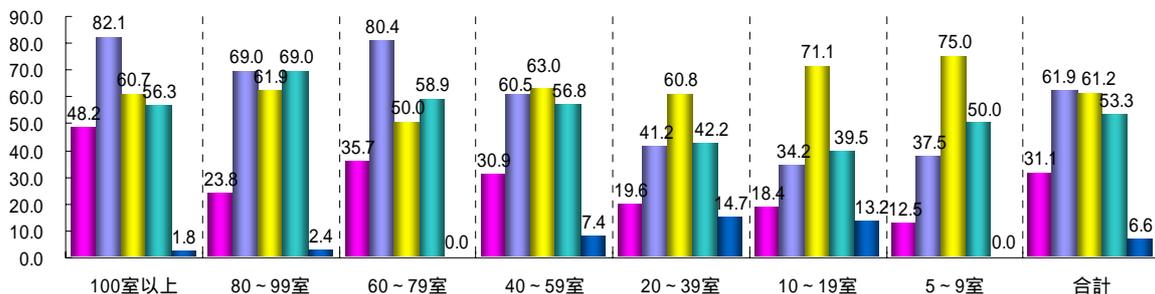
**リピーター率別(図表86)** リピーター率が高くなるほど「目標達成のための計画策定」「施設毎に目標設定」の実施率は低下する一方、「顧客データの蓄積・分析」「ターゲットに売り込み」の実施率は概ね上昇基調にある。

**総消費単価別(図表87)** 総消費単価が高くなるほど「施設毎に目標を設定」「目標達成のための計画策定」「顧客データの蓄積・分析」の実施率は上昇基調にある。

**稼働率別(図表88)** 定員稼働率が高くなるほど「施設毎に目標を設定」「顧客データの蓄積・分析」を実施していると回答した施設は増加基調にある。

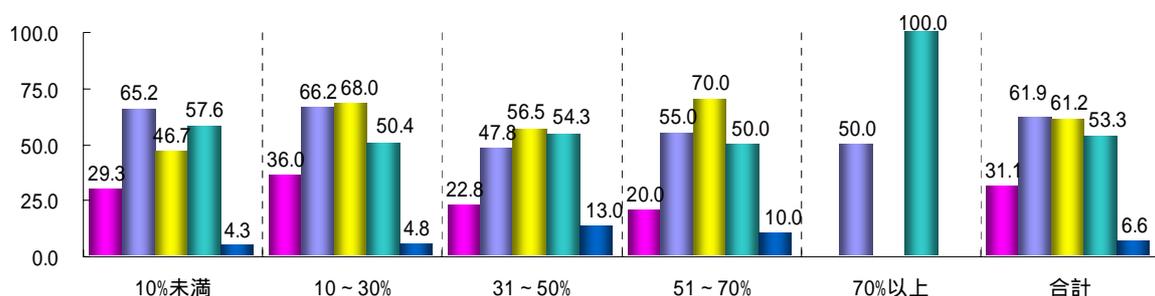
以上から、3指標に照らし、顧客満足度の向上に繋がる高品質の取組みとしては、「顧客データの蓄積・分析」が評価できる。

図表85 規模別マーケティングの実施状況



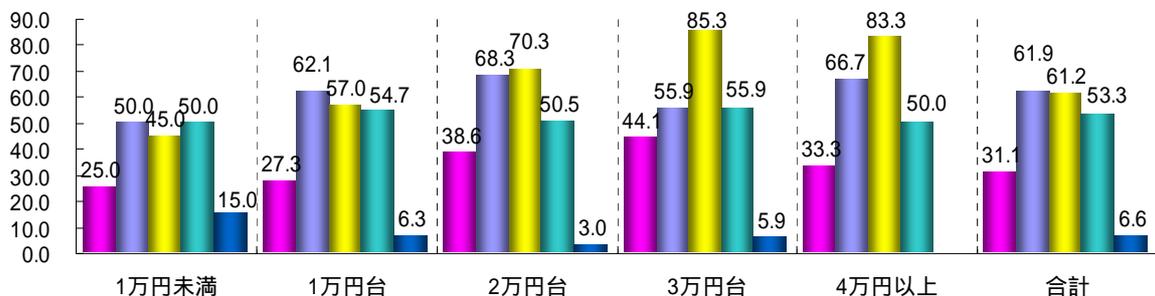
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表86 リピーター率別マーケティングの実施状況



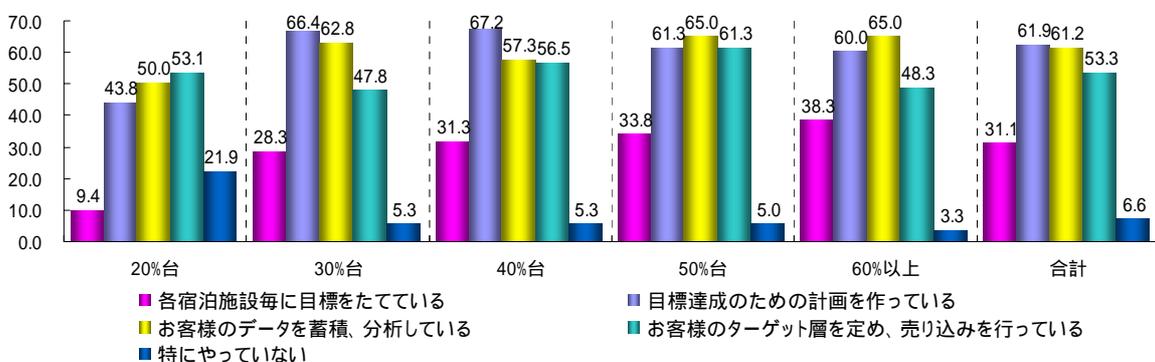
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表87 総消費単価別マーケティングの実施状況



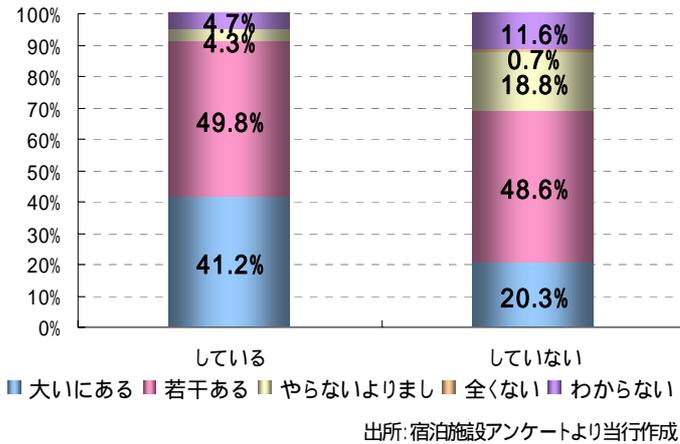
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表88 定員稼働率別マーケティングの実施状況



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表89 顧客データの蓄積・分析とリピーター確保策の効果

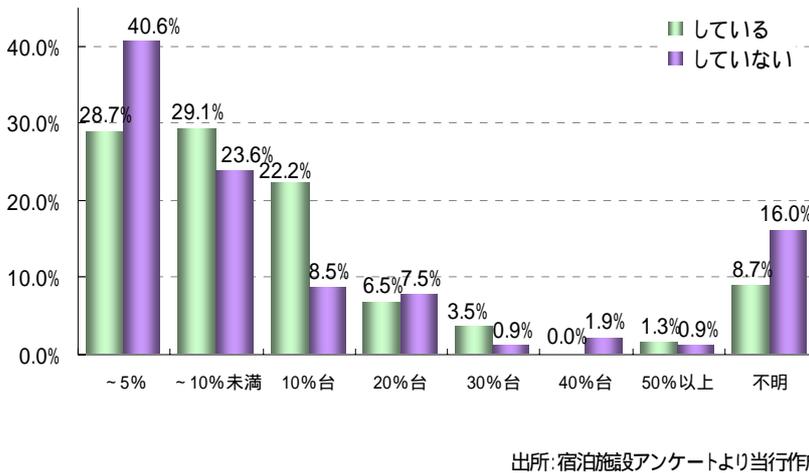


図表89は、顧客データの蓄積・分析とリピーター確保策の効果についての関係を示したグラフだが、データを蓄積・分析した宿泊施設の方が、リピーター確保策の効果があると回答した施設の割合が高くなっている。

なお、図表90は顧客データを収集・分析している宿泊施設のDMヒット率はどのくらいかを表している。ヒット率5%未満では顧客データの蓄積・分析をしていない施設が実施している施設より多くなっているのに対し、

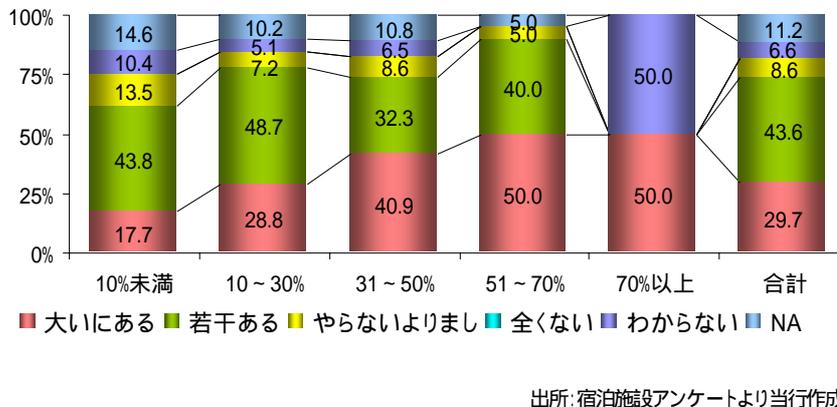
ヒット率が高い15%から30%台の間では、概ね顧客データの蓄積・分析を実施する施設がしていない施設を上回っており、顧客データの蓄積・分析を行ったうえでDMを打つ方がより効果的であることが判る。

図表90 「データの蓄積・分析」とDMヒット率の関係



上述したように、マーケティングにはリレーションシップマーケティングという概念がある。どのような顧客がロイヤリティを持つ顧客になるのか見極め、顧客との関係を維持構築していく方法である。既存顧客にリピーターとなってもらうために資金を投入する方が新規顧客を獲得するため資金を投入するよりはるかに効率がいいと言われる。

図表91 リピーター率別リピーター確保策の効果



図表91はリピーター率別にリピーター確保策の実施率を示したものであり、リピーター率の上昇と共に、リピーター確保策の実施率も上昇基調にあることがわかる。

以上よりリピーター率の高い施設の方がより適切な分析を行い、

強固な関係を構築し、顧客の好みに合致する商品・サービスをより豊富に提供できているのではないかと考えられる。マーケティング関連の項目の中でも、「顧客データの蓄積・分析」は、高い品質により顧客満足度の向上に繋がる基礎として重要な取組みである。

MEMO

データベース管理等：どのような顧客データ管理を行い、どの程度の頻度で更新しているか。  
 宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q21	どのようなデータ収集方法をとっているか。				
	お客様アンケート等より作成	宿帳	会員制クラブなどをつくりその会員ベース		
	その他	特にしていない			
Q22	顧客のデータベースを何年毎に更新しているか。				
	半年毎	1～3年毎	4～5年毎	10年毎	更新せず

**全体(図表92)** 宿泊施設全体平均では、「宿帳」での顧客データの管理の実施率が75.9%と圧倒的に多く、次いで顧客アンケートが34.2%となっている。

**規模別(図表92,93)** 規模別にみると、「100室以上」の大規模施設においては「宿帳」での管理は6割未満であり、逆に「お客様アンケートによる」が46.9%(全体平均34.2%)「会員クラブ等ベース」が29.2%(全体平均21.9%)と全体平均を上回る比率になっている。

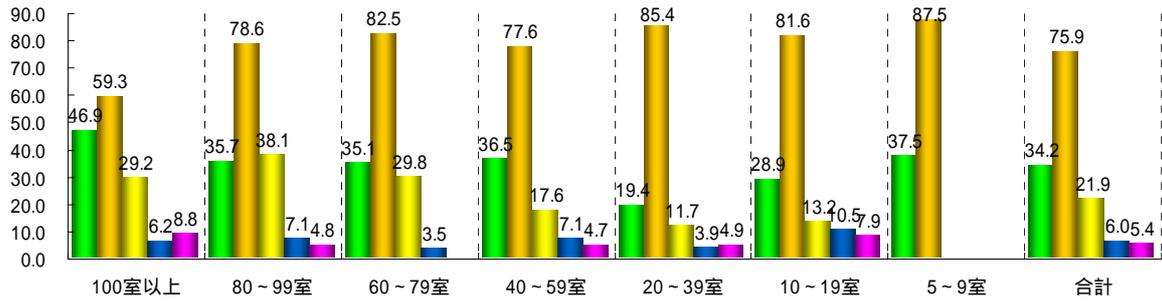
**リピーター率別(図表94,95)** リピーター率が高くなるほど、「宿帳」、「顧客アンケート等」による顧客データ収集を実施している施設の割合が高まる。更に、顧客データ更新の頻度も高まっており(更新しない比率が低下)、更新頻度も早い段階で実施していると回答した施設の比率が高まる傾向にあることから、顧客情報の更新はリピーター率の維持向上に関係している可能性がある。

**総消費単価(図表96,97)** 総消費単価が高まるほど、「顧客アンケート等」「会員制クラブ等の会員ベース」に基づき実施している割合が高まり、「宿帳」に基づく顧客管理の実施率は減少傾向。また、総消費単価とデータベースの更新頻度の関係(図表97)について、3年以下毎の比較的实施頻度の高い施設の割合が総消費単価の高まりとともに上昇傾向にあるが、高単価施設については頻度が低いところも多い。

**定員稼働率別(図表98,99)** 定員稼働率が高まると共に、「顧客アンケート等」「会員制クラブ等の会員ベース」により顧客データの管理を実施している施設の割合は高まる一方、「宿帳」による実施率は減少傾向にある。宿帳に比較するとアンケートや会員クラブ経由の方が詳細な顧客情報を得られる可能性が高いため、より詳細な顧客情報で分析することにより、高い稼働率に繋がっている可能性もある。また、図表99では、データベースの更新を3年毎以下という比較的頻繁に実施している施設の割合は、定員稼働率が高まるほど上昇している。

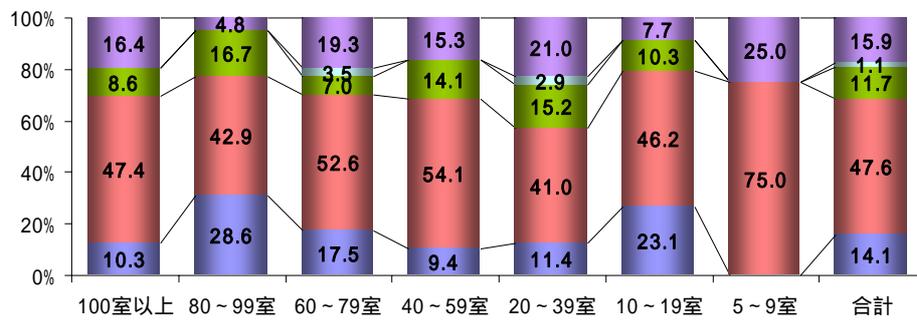
以上から、3指標に照らし、「顧客アンケート等」「会員制データベース等の会員ベース」に基づく顧客データの収集管理及び3年以内など比較的高頻度でのデータベースの更新は、高い品質による顧客満足度の向上に繋げる前提として基礎的かつ必要不可欠な取組みとして重要と言える。但し、近年は個人情報保護の観点より、顧客の情報を収集しにくくなり、またその扱いも慎重にならざるを得ないという背景もあるようだ。

図表92 規模別アンケート収集方法



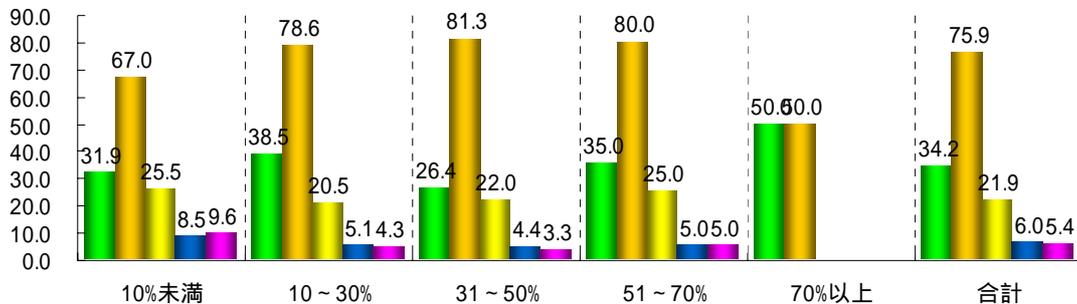
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表93 規模別データ更新頻度



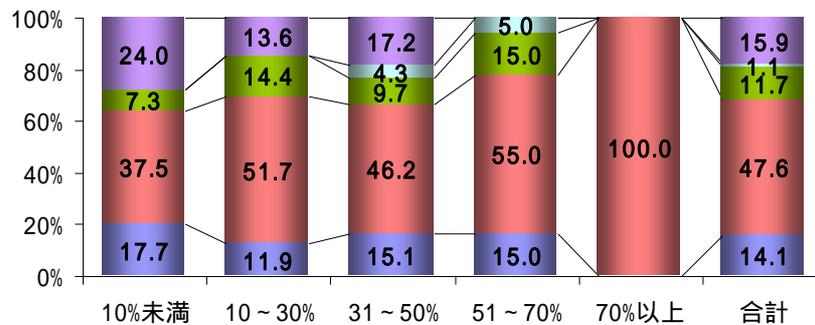
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表94 リピーター率別データ収集方法



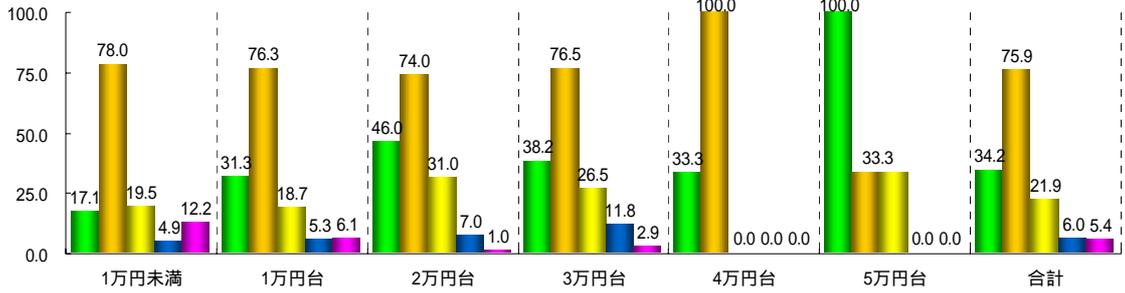
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表95 リピーター率別データ更新頻度



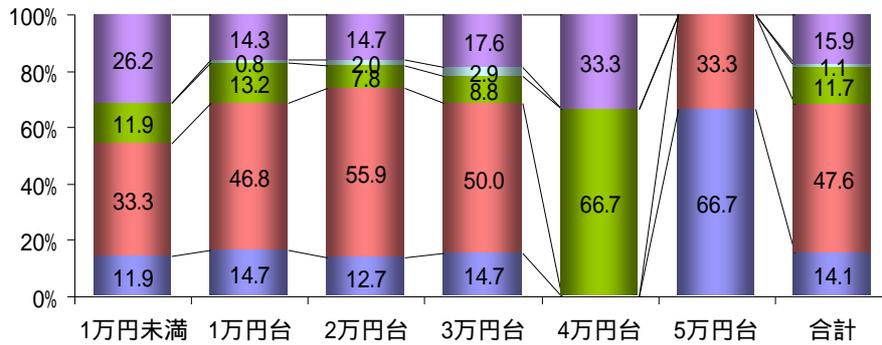
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表96 総消費単価別データ収集方法



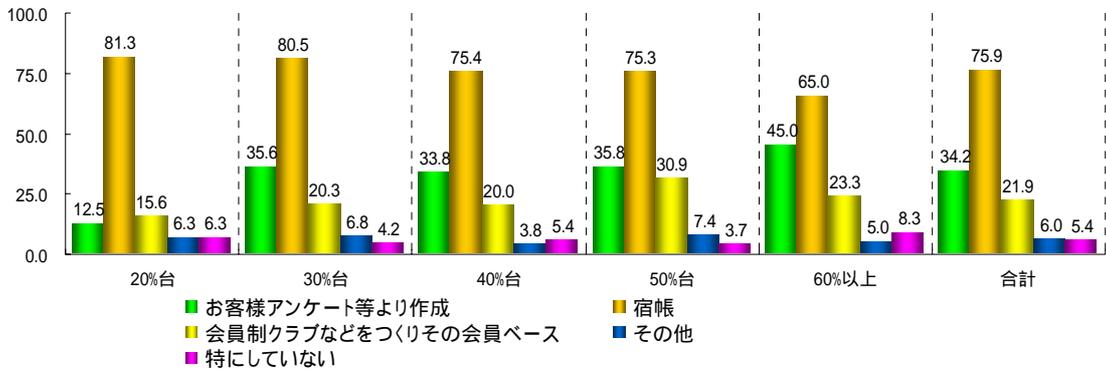
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表97 総消費単価別データ更新頻度



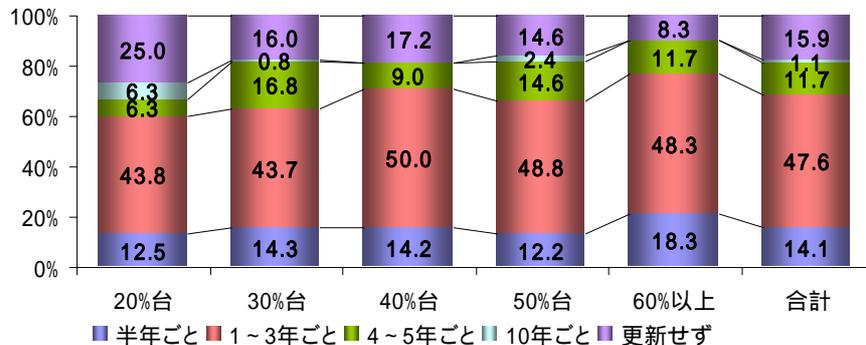
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表98 定員稼働率別データ収集方法



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表99 定員稼働率データ更新頻度



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

#### (5) 実施項目別評価方法に基づく分析結果の概要

実施項目別評価方法に基づく分析の結果、リピーター率、総消費単価、定員稼働率の各指標が高まれば高まるほど、実施率が上昇傾向にある取組み、逆に言えばこれらの取組みを実施することにより、提供する商品・サービスの品質を高め顧客満足度の向上に資することにより、引いてはリピーター率、総消費単価及び定員稼働率の向上に繋がる蓋然性が高いと評価された取組みは以下のとおりである。

##### 人と環境にやさしいおもてなし

上記3指標に照らし合わせ、様々な取組みの中でも、環境方針や環境計画等を打ち出しなど環境関連の取組み、中でも環境と食の循環に係る取組み（有機食材を使ったメニュー、リサイクル施設の導入の組みあわせや、ユニバーサルデザインに係る取組み（バリアフリーの全館導入）など、人や環境に優しい取組みが高い品質に結びついているといえる。また、コンセプト別フロアの導入は3指標全ての上昇に繋がっており、顧客の多様なニーズに対応した質の高い取組みといていいだろう。

##### 食事によるおもてなし

食事に係る取組みの中でも、近年の消費者のスローフード、LOHAS志向を反映してか、地産品の活用、有機食材の活用などのこだわり追求型の取組みが高い品質に繋がっている。また、朝食や夕食の時間帯に柔軟性を持たせる、和洋食から選択できるといった顧客の選択の幅を広げる取組みか、或いは各顧客の好みに対応することで、多様な顧客のニーズや嗜好に対応して高品質を引き出しているといえる。

##### 人によるおもてなし

もてなしをするにあたっては、そのプロセスを行うヒト、ここでは従業員の質は重要になってこよう。人に係る取組みでは、社内研修を定期的実施（全従業員向け及び接客係向け）研修成果の事後評価などおもてなしの品質を高める取組み、またクレームへのすばやく、誠実な対応などが品質の高い取組みといえる。

##### おもてなしのためのデータ分析

様々なもてなしの取組みをするにあたって、顧客のデータを収集し分析を行い、各顧客がどのようなニーズ・嗜好をもち、それぞれに対しどのような取組みをするか戦略をたてることで品質を高めることにつながる。中でも顧客アンケート等や会員制クラブ等での会員ベースにより顧客データを収集管理し分析、定期的な高い頻度で更新を行うことなどが高い品質に繋がる取組みと言えよう。

以上、どのような取組みが顧客満足向上に資する高品質なものか整理してきたが、留意すべきは、今日、品質の向上に効果的な取組みが永遠に効果的かどうかはわからないということである。例えば、一般のアンケートではLOHASなどを反映した有機食材の導入などが高品質に繋がる可能性が高いという結果になったが、それが10年後も効果的かどうか定かではない。顧客のニーズや嗜好は常に変わるものであり、その変化に合わせ、宿泊施設も常に提供する製品・サービスを変えていかなければならない。

そのためには、宿泊事業者は顧客データの収集を行い、顧客のニーズの在り様を確認しておくことは重要である。今回ヒアリングをした経営者の中には、さらに時代を先取りすべく、海外を含めたいろいろな観光地や施設、まちを訪れ、何が流行っているのか、また今後何が流行りそうなのか、自ら体験し経営に活かしていくという経営者も存在した。宿泊に係る製品・サービスにも、洋服や電化製品と同様、ライフサイクルが存在することは忘れてはならない。

## (6) 特筆すべき施設が行う取組みに着目した評価

これまで、リピーター率、総消費単価及び定員稼働率のそれぞれの指標に照らし、高い品質により顧客満足度の向上に資する蓋然性の高い取組みとはどんなものかについて分析してきた。

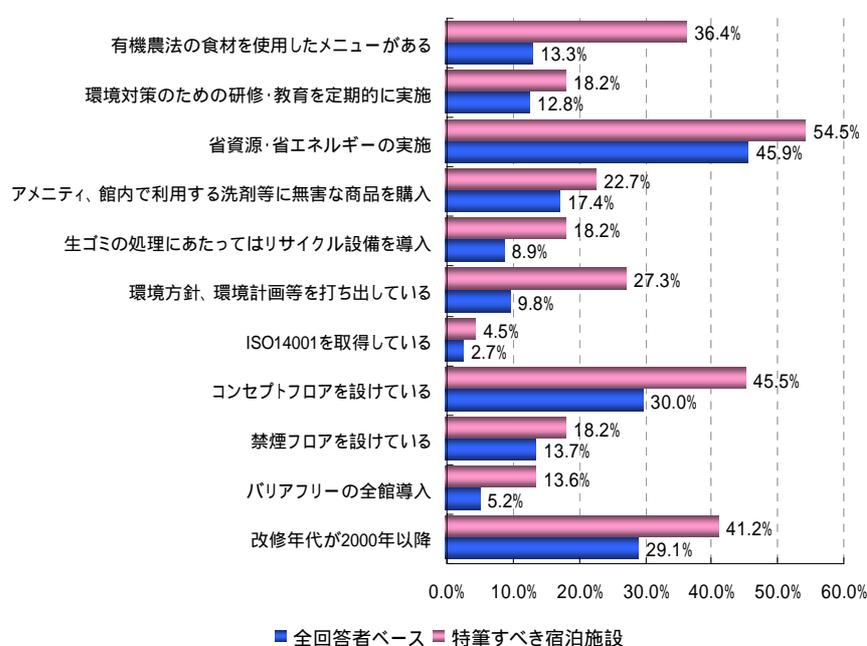
本項では、「リピーター率30%以上、総消費単価2万円以上、定員稼働率50%以上」という高い実績を同時に実現している特筆すべき宿泊施設の取組みに着目して、顧客満足度の向上に資する高品質な取組みとはどのようなものかについて抽出、分析を行う。

なお、全回答施設454のうち、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つの基準を同時に満たす宿泊施設は22施設である（以下「22施設」という）。この22施設が実施している人と環境にやさしいおもてなし、食事によるおもてなし、人によるおもてなしの分野における各取組みのうち、宿泊施設全体平均よりも実施率が格段に高い取組みを品質の高さにより顧客満足度の向上に資するものとして抽出する。

また、同様の取組みを実施している宿泊施設に対するヒアリングに基づきその実例を検証し、好業績に繋がる取組みの要素を探る。

### 人と環境にやさしいおもてなし

図表 100 22 施設と全宿泊施設の平均実施率



出所：宿泊施設アンケートより当行作成

図表 100 は、22 施設と 454 の宿泊施設全体の各取組みの平均実施率を比較し、前者が後者を大きく凌駕する取組みを示したものである。

省資源・省エネルギーの実施 54.5%、コンセプトフロアの導入 45.5%、最近時の施設改修 41.2%などが全体実施率も高く、後述する有機食材の活用、生ごみリサイクル設備導入、バリアフリーの全館導入に加え、環境方針・環境計画の打ち出しなどが、全体平均値との差が

大きな取組みと言える。このうち、ヒアリングに基づき実例を検証しながら特色のある取組みを整理すると以下の通りである。

#### i 有機食材活用と生ゴミリサイクル設備導入の循環的取組み

「有機食材を使用」(22 施設 36.4% : 全体平均 13.3%)と「生ゴミリサイクル施設導入」(22 施設 18.2% : 全体平均 8.9%) は 22 施設の実施率が宿泊施設全体平均値を大きく上回る。これらの取組みを一体的に実施している宿泊施設へのヒアリングに基づきその実例について検証した。その結果は以下の通り。

#### 事例1 自己完結型環境調和活動(生ゴミリサイクルと有機食材の提供)の実践 ~ 長野県・明神館

松本駅より車で 30 分ほどの温泉地にある、豊かな自然に囲まれた和風リゾート旅館。当館では、生ゴミリサイクル処理機により、当館から出る生ゴミを安全性の高い肥料に変え、その肥料は、当館で使用

する米や野菜の自家無農薬栽培に利用される。これら自家製の米や野菜を当館のレストランで調理し顧客に供しており、自然との共生、自己完結型・環境調和型の取組みを実践している。また、コ・ジェネレーションシステムを導入し、省資源・省エネにも努めている。

写真1(本行撮影)

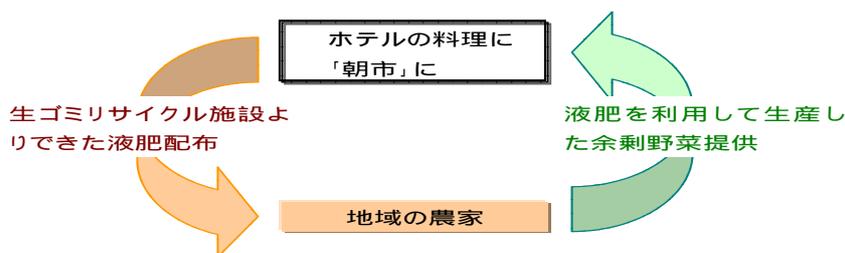
温泉だけを売りにしていれば温泉好きの顧客しか来ないが、環境調和型の活動やLOHASな取組みをしていけば、このような分野に興味を持つ顧客や更にはマスコミなどを含むビジネス関連の顧客の需要喚起に繋がる。例えばコ・ジェネ施設についての視察は年に10回に及ぶとのこと。滞在客に環境関連の施設を見学してもらえるよう説明看板も設置している(写真1参照)。積極的にPRしなくても、こうした取組みに対するこだわりや意義を見出す顧客は自ら主体的にHPなどを利用して当館をみい出してくれるので、費用を抑えて新規の顧客開拓に繋げている。これらも奏功し、平均客室稼働率95%、平均消費単価3万円台を維持している。環境配慮の様々な取組みが本格的であるが故に、こうした施設に泊まりたいという顧客ニーズに応える高品質な取組みと言える。



### 事例2 地域完結型環境リサイクルの実践～山梨県・B 宿泊施設

当施設は雄大な山梨の自然をめでることのできるロケーションに立地する温泉観光旅館。生ゴミリサイクル施設を導入しており、ここから出る液肥(無農薬)を、連携している地元農家に配布。見返りに市場に出しきれなかった野菜を納入してもらい、当宿泊施設の料理食材に活用したり、施設内に設置してある「朝市」スペースで販売しており、顧客からも好評を得ている。このように出来る範囲内で地域の農家と連携しながら地域完結型のリサイクル、有機食材の活用を進めている。

図表 101 地域の農家と連携したリサイクル活動・有機食材の活用



また、当宿泊施設では、従業員が資格を得て館内に花を活け、庭師として広大な庭園の手入れを行い、アトラクションとしての楽器をステージで生演奏するなど、従業員の

出所: 当行作成 やる気を引き出しながら彼

らの満足度を高め、結果、顧客に対するホスピタリティを上げている。従業員満足度の向上が顧客満足度向上に繋がる、人に優しい取組みも実践している。これらも奏功し、平均客室稼働率9割を維持している。

### 事例3 省資源・省エネに関する取組み～岐阜県・高山グリーンホテル

当ホテルは、全国に先駆けて歴史ある街並みにバリアフリーを導入したまちづくりでも知られる高山市に立地する温泉観光ホテル。

省エネ・省資源、環境配慮の具体的な取組みの一例として、年間に60万本出る使用済み割り箸を市内の会社に委託し灰化し、各部屋の脱臭剤として利用している。更に、機材の冷却水をトイレの流水に利用、従業員によるゴミの分別回収、バスの運転手にアイドリングストップを徹底、新しく導入する設備

は全て省エネ対応設備とするなど、様々な取組みを展開している。

当ホテルは、こうした実績を踏まえ、今年度、地球温暖化防止の為にCO<sub>2</sub>20%削減を目標にし、ESCO事業の導入への取組みを進めており、明確な費用対効果に繋げている。

更に、こうした環境配慮の活動は基本的には社会的責任を果たすことでもある。社会的責任を果たしながら、経費の削減ができ、かつこれらの取組みをPRすることによってイメージアップを図り、更に視察客などの増加にもつながっている。

#### バリアフリーへの工夫、全館導入の実施

バリアフリー対策の中でも、宿泊施設にとって負担が大きく実施にはハードルの高いバリアフリーの全館導入においても、22施設の実施率は13.6%と全宿泊施設平均値5.2%の2.5倍近くとなっている。ここでは、実際にバリアフリーの取組みを全館上げて実施している施設の事例を紹介する。

#### 事例4 ユニバーサルルームの設置及び従業員教育の実施～岐阜県・高山グリーンホテル

当ホテルは、高山市と連携しながら10年ほど前からバリアフリー化を進めてきている。  
写真2(当行撮影)



平成8年より高山市が主体となり身体障害者の方々に十数回にわたりモニターツアーを実施。何が不便で、何が必要か情報を収集。この情報を参考に住宅設備メーカーなどとも連携し、ユニバーサルルーム(身体の不自由な顧客でも快適に過ごせるよう設備に配慮された客室)9室を整備。

何かと費用が高むバリアフリー化ではあるが、視覚障害者対応の客室では、電灯スイッチの枠にコントラストをつけるため安価なものを購入し自社で濃色を塗って作成したり、部屋番号や部屋の機器類を

説明する文字の拡大など自らパネルを製作し(写真2参照)コスト削減にも繋げている。

更に、トイレタリーメーカーより、シャンプー・リンス・ボディーソープ等の点字シールを無料で提供してもらうなど協力を得ている。

また、毎年1回程度、障害者の方を講師に迎えるなどの障害者対応研修会を全社員に実施し、サービスのあり方について考えるようにしている。『全ての困っている人にお手伝いを』という精神で接客に取組んでおり、その一つの表出がユニバーサルルームといえる。

具体的な効果としては、平成17年度で年間208件の障害をお持ちの方のユニバーサルルームの利用があり、当該取組みのおかげでTV、新聞、雑誌を含む様々なメディアに取り上げられ、結果的に大きなPR効果を上げている。ユニバーサルルームには付き添いの方が宿泊できる和室があり、『家族ででかけられるようになった』等の評判を得ている。

また、同業者や自治体職員・教育旅行生など多くの視察客が全国から当ホテルを訪れている。宿泊・飲食面でも具体的効果がある。提携企業も当ホテルの写真を自社宣伝パンフに載せるなど、お互いメリットのある良好な関係構築もできている。

旅行に行きたくてもハードソフト両面で十分な施設がなかったために出られなかった方々のニーズへの対応、それを支える従業員教育、街並みを活かす地域と共生したバリアフリーの対応の徹底など、いずれも顧客満足度の向上に資する高品質な取組みと評価できる。

#### 事例により補完できるポイント

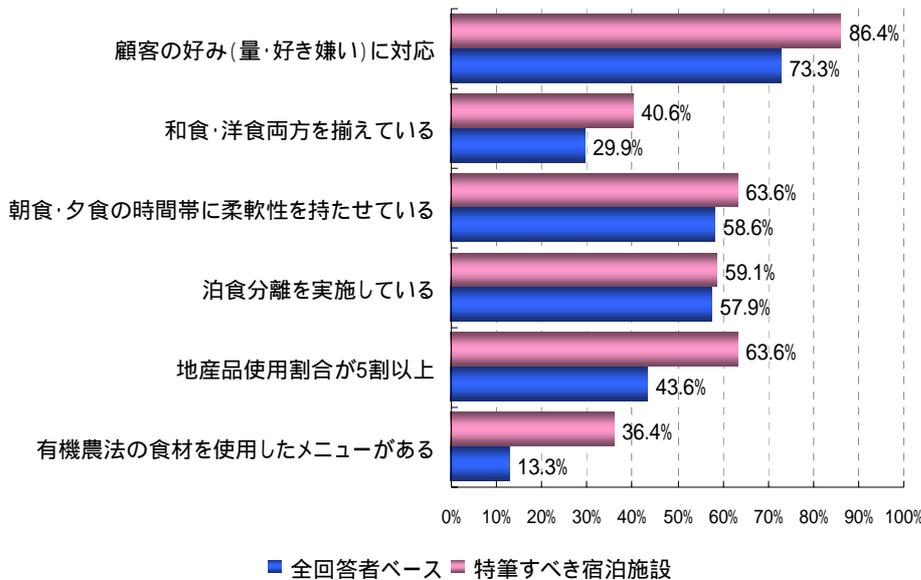
- ✓ こだわりを持つ顧客へPRする取組みである      リピーターの維持・増加
- ✓ 多種多様な顧客ニーズへの対応      新規顧客の開拓

ここでは人と環境にやさしいおもてなしについて、主に環境配慮の対応とバリアフリーに係る取組み

について事例検証を行った。実施項目別評価による分析においても、こうした取組みが高品質な取組みとして顧客満足度の向上に資する蓋然性が高いと評価できたが、ヒアリングでは更に、こうした取組みが視察客などの新規顧客開拓や経費削減に貢献していることも判明した。こういった取組みが品質を高めるだけでなく、前述した「ソサエタルマーケティング」の実施に繋がり、新たな客層の開拓に繋がっている点にも注目したい。

### 食事によるおもてなし

図表 102 22 施設と全宿泊施設の平均実施率



図表 102 は、食事によるおもてなしについて、454 の全宿泊施設の平均値と比較して 22 施設の実施率が相当程度上回る取組みを示したものである。

「顧客の好み(量など)に対応」86.4%、「地産品使用(5割以上)」63.6%、「朝食・夕食の時間帯を柔軟に設定」63.6%、「泊食分離」59.1%の

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

実施率が特に高くなっている。地産品活用及び有機食材活用について、宿泊施設に対するヒアリング調査においても以下事例により補足検証できる。

### 事例1 有機食材、地産品の活用、顧客への細やかな選択肢を提供～長野県・明神館

#### A 地産地消

食材は全体の5～8割が地元産。このうち3割程度は自家栽培しており一部は生ゴミリサイクル設備を利用してできた肥料を活用した自家製野菜である。当館は45室と中規模であり、自家栽培以外の有機食材は近郊農家数十戸と契約・購入しているため、有機食材の安定供給に支障は生じていない。

#### B 朝食、夕食の時間の柔軟性

朝食、夕食の時間は、何時から何時まで、という範囲を設け、その時間内に自由に食事をしてもらえるようにし顧客にゆったり過ごしてもらえるように配慮している。

#### C 和食、洋食両方用意

和食、フレンチのコースから選択可能。同じ味にならぬよう、当社は全体で20名の料理人を擁している。そのうち何人かは当社が松本市内で経営するレストランの板前であり、同レストランとの間で従業員を交代させ、お互いのノウハウを学ぶ体制を採用している。顧客の希望に応じて、松本市内の当該レストランで夕飯を食べ、夜の松本を散策してから旅館に戻るという送迎サービスも実施している。

#### D 食事に関するその他の工夫:消費単価を高める工夫

宿泊施設にとり、顧客の消費単価の引き上げは大きな課題のひとつであるが、中でも重点分野は飲料と料理の追加注文である。追加注文とは旬や地物料理、例えばマツタケや馬刺しなどで、旬だからマ

ツタケが食べたい、信州に来たから馬刺しを食べてみよう、といった顧客ニーズを満たすような追加注文のメニューを作るよう努力をしている。馬刺しのように好き嫌いが別れやすい食べ物は、寧ろ追加注文にしている。

#### 事例2 有機食材、地産品の活用、顧客への細やかな選択肢を提供～山梨県・B 宿泊施設

##### 和食、洋食両方用意

食事処を増設しアラカルトも用意することにより、宿泊客は用意された食事だけではなく、選択して食事することもできるようになっている。

#### 事例3 地産品の活用～三重県・C 宿泊施設

##### 地産地消

三重県の、食事が売りの観光ホテル。食事を目当てに来訪する顧客も多い。当地でとれる黒あわびは絶品といわれているが、年間10数トンしか獲れない希少なもので、この年間漁獲量の半分を当宿泊施設で消費しており「売り」としている。また、料理を中心とした宿泊プランを提供している。

#### 事例4 地産品の活用～長野県・D 宿泊施設

当宿泊施設は長野県の温泉観光ホテル。比較的大規模宿泊施設であり、地元客の利用率も高い。

##### A 地産地消

全体的には7割以上の地元産品を利用している。野菜、肉ともかなりの部分が地元産、イワナやマスなど地元で取れる当地の川魚を利用。ワイン、日本酒も豊富なので殆ど地元産を利用している。

##### B 朝食・夕食時間の柔軟性

食事の時間は18時以降であればいつでも対応可能としている。夜遅いチェックインの顧客にも食事提供をしており顧客より有難がられている。

##### C その他:部屋出しせずに顧客に満足してもらう工夫

部屋出しせずに不満に思われるのではなく、寧ろ、わざわざレストランに来て良かったと顧客に満足してもらえるよう、「地元夏野菜のサラダバイキング」を実施したり、その場で天ぷらをあげたりオムレツを作ったりといったようなできたて調理も実施しており、顧客より好評を得ている。

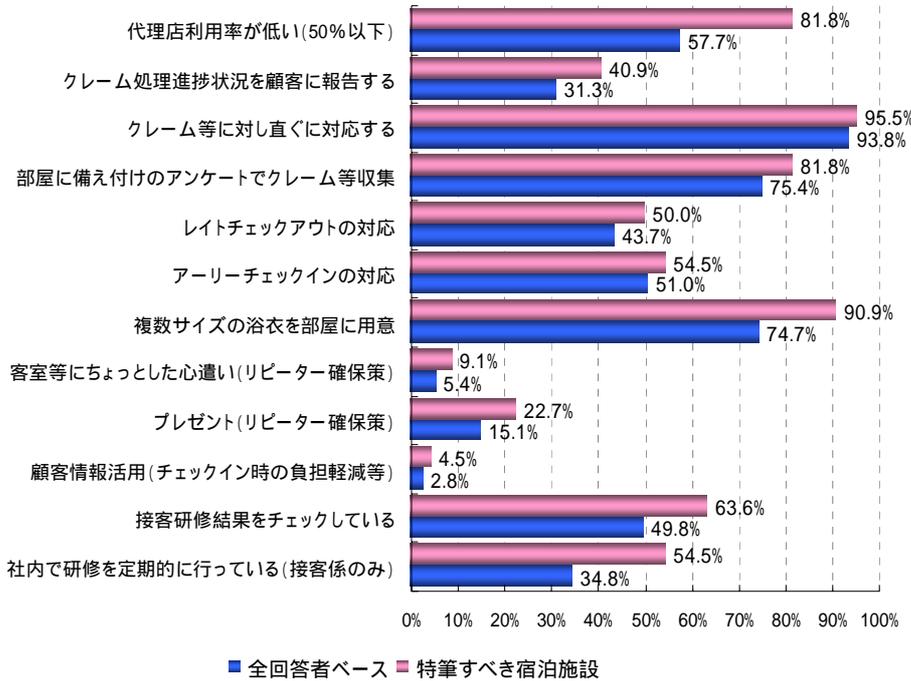
以上の事例より補完できるポイント

- ✓ こだわりを持つ顧客にPRできる取組み リピーターの維持・増加
- ✓ 付加価値を高める取組みである 消費単価の引上げ
- ✓ ただし品質管理が重要

グルメを目的として来館する顧客の期待を裏切った場合の不満は相当大きいと思われるため、各宿泊施設ともに、特に地産地消については相当の努力と細心の注意が払われている。内陸にある宿泊施設では、アワビのシーズンなのでなるべく旬のものを顧客に食べてもらおうと出したところ、「山なのになんで海のもの？」という疑問が顧客より出たという。また、顧客は旅先に行く前に、「 に行くからカニが食べられる」という固定的な期待を抱いてその地に赴く嫌いがあるが、食材には旬がある。ある地域では、おいしいカニ、えびが通年で食べられるものと考えてきてみたらシーズンではなくて、冷凍モノを食べさせられたと不満いっぱい帰る顧客もいるとのこと。このような場合、顧客に対し食材の旬に関する情報を提供する必要がある。地産地消は地域資源を活かした重要な取組みであるが、品質次第では顧客期待を裏切りかねない。また、宿泊施設単独では容易に取組めるものでもなく、地域の関係者が連携して取組む必要があろう。

人によるおもてなし

図表103 22施設と全宿泊施設の平均実施率



図表103は、人によるおもてなし関連の取組みのうち、22施設の実施率が、全宿泊施設平均を上回る取組みを示したものである。

「クレーム等に直ぐに対応」95.5%、「複数サイズの浴衣の用意」90.9%、「部屋備え付けのアンケートでクレーム等収集」81.8%、「研修成果の事後評価」63.6%、「社内研修を定期的実施(接客係のみ)」54.5%といった項目

出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

目で実施率が高めに出ている。また、平均値との乖離に着目すると、「研修成果の事後評価」、「社内研修の定期的実施」、「複数サイズの浴衣用意」、及び「事後のクレーム処理の進捗報告」などが挙げられる。その上で、接客の質を高めるための自社内での研修や研修結果評価実施について、宿泊施設に対するヒアリング調査においても以下事例により補足検証できる。

事例1 社内研修の充実、クレームへの素早い誠実な対応～長野県・明神館

A 従業員研修

当館では、社内ですべて定期的に研修及び事後評価が行われている。ユニークな取組みとしては、ロールプレイングの導入が挙げられ、従業員には顧客に王様の気分を味わってもらうための黒子であり一種の役者であるとの認識を徹底させる教育を実地で指導。今後は更なる強化のために、問題発生した場合にはその場で直ちに話し合い解決が出来るよう対応能力を引き上げるとともに、従業員がお互いを評価し点数化する能力制度も導入する予定。

電話の対応についてはマニュアルを導入する一方、NTTの電話対応選手権に出場させるなど、従業員のモラルを高める仕組みを導入している。また、食事の関連では、サービスに関するある程度の裁量(顧客へのチョコレートやワインのプレゼント)を従業員に許容する一方、シェフ・板前など調理部門の従業員のみで勉強会の実施。

B クレーム対応

クレームがあったときには自社に落ち度がないとわかっていてもその場では先ず謝罪することが重要。顧客が帰宅してから出す挨拶状には、顧客の言ったとおりに改善したことをきちんとしたためておく顧客には誠実な対応であると評価して貰えるという。

クレームはチャンスであり、クレームがあったときはすぐに従業員にフィードバックし、それぞれにどう解決するのか考えさせるようにしている。また、多様なプランを作ると、盛り込んだ特典やオプションの中で一部提供することを忘れてしまうこともあり、これがクレームにつながることも多いことから、プランの設定には留意している。

### C その他のおもてなし

顧客に時間にとらわれずにゆったりと過ごしてもらえるように、チェックイン時間前に来られた顧客も受け入れるようにアーリーチェックインを実施している。また、チェックアウトも 12 時とかなり遅目となっている。

当館独自のツアープログラムも不定期で実施されている。お茶セットを用意するお花見、星観察ツアー、厄よけ観音、どんと焼き、七夕、花火大会等がその一例であるが、また、松本市内で毎年開催される「サイトウ・キネン・フェスティバル松本」とのセットプランを用意している。市内で食事 コンサート 帰ってきたら 24 時くらいまでバーをあけておきコンサートの余韻を楽しんでもらえるような企画にしており、毎年好評を博している。

### 事例2 クレームへの素早い誠実な対応～山梨県・B 宿泊施設

当社では、クレーム処理については、きちんと対処すれば顧客はまた戻ってきてくれるとの考え方にに基づき、すばやくきちんと対処することに注力している。

機械が故障したといったような不可抗力のもの以外のことは、たとえ自分たちが正しいとわかっていても、カドがたたないように、また顧客の立場になって処理するようにしている。

また、顧客が帰宅してからでは対応が遅いという印象を与えてしまうし、代理店経由でのクレーム対応では更に問題を複雑にするおそれがあるため、顧客のチェックアウト前に対応するよう努力する。

### 事例3 社内研修の実施～長野県・D 宿泊施設

#### A 従業員研修

入社直後に研修を実施。数ヵ月間フロント、レストラン、宴会場全てのセクションを一通り経験したあと、各部署に配属される。

新人に関しては研修一ヵ月後にテストを実施、その後も上司が随時チェックしている。

マニュアルも用意されており、世が変わるにつれ言葉づかいなども変わっていくため、毎年更新を行っている。

お客様アンケートに具体的な記述、特に特定の従業員へのコメントがあった場合には本人に直接伝え、これが従業員満足度の向上にも貢献している。

#### B その他おもてなし

近隣に道祖神が多数あるため、早朝道祖神めぐりツアーを旅館組合と連携して実施。各旅館の主が交代でガイドを務める。お年寄りだけではなく、家族連れにも好評を得ている。

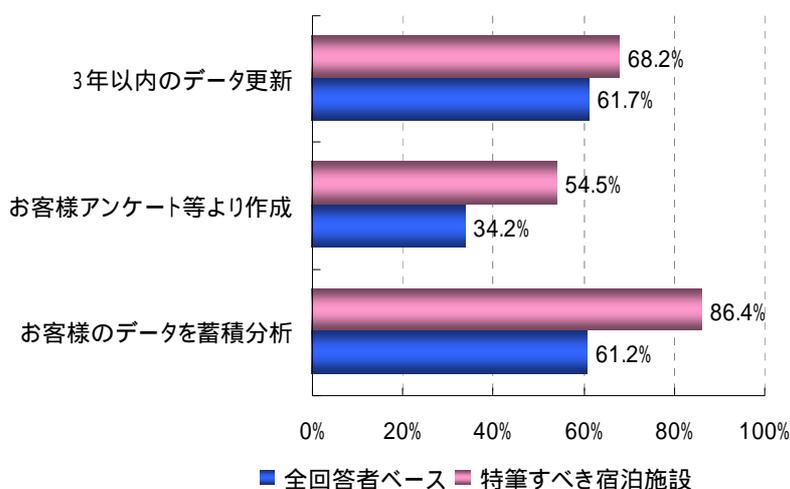
#### 事例より補完できるポイント

- ✓ 様々な部門の経験も研修の一環
- ✓ クレームへのすばやく誠実な対応は顧客を再訪させる リピーターの維持・増加
- ✓ クレームはチャンスとしてもてなしの質の向上に役立てる リピーターの維持・増加

複数業務を同時に学ぶクロストレーニングによって、従業員は自分と異なる視点から業務を考察することが可能になるのでより良いとされる。アンケート結果では 22 施設において最も実施率が高かったのは「社内研修を定期的実施（接客係対象）」であったが、ヒアリングの中では、「様々な部門を経験させる」といった方法でクロストレーニングの視点から業務を行えるようにしている宿泊施設もあった。ただ、和風旅館の場合接客係が宿の評価を決めるのに大きく貢献すると考えられ、接客係への研修を厚くする宿泊施設が多い。

## おもてなしのための顧客分析

図表104 22施設と全宿泊施設の平均実施率



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表104は、顧客分析について、454の全宿泊施設の平均値と比較して22施設の実施率が相当程度上回る取組みを示したものである。

「お客様のデータを蓄積分析」86.4%、「お客様アンケート等より作成」54.5%の実施率が特に高くなっている。おもてなしの質を高めるための顧客分析について、宿泊施設に対する以下のヒアリング調査からも補足できる。

### 事例 顧客データ蓄積・活用～長野県・F宿泊施設

当宿泊施設は、長野県の雄大な自然の中に立地するリゾートホテル。

部屋に置いたお客様カードを元に、いつ宿泊したのか、またレストラン等でのヒアリングをもとに、嫌いなものはなにか等、顧客の好みをインプットしておき、次回の宿泊に活かしている。また、このデータをもとにDMを郵送。DMは、基本的にシーズンオフ対策であり、優待券方式にしている。

こういったデータ蓄積を利用し、リピーター顧客に関しては、いつも宿泊する部屋を充てたり、前回宿泊された折りに地図などの要望が為されていたときには、再度地図を用意したり、名前でごびかけるなどの取組みをしている。

#### (7) まとめ

以上、実施項目別評価方法及び特筆すべき22施設が行う取組みに着目した評価方法を用いて宿泊施設の取組みを見てきたが、両手法を総合すると、リピーター率、消費単価、定員稼働率の3指標を基準にして品質が高いと評価できる取組みは、図表26記載の「人と環境にやさしいおもてなし、食事によるおもてなし、人によるおもてなし及びおもてなしのための顧客分析」という4つのカテゴリに分類される取組みである。

人と環境にやさしいおもてなしの取組みは、宿泊施設に多様な顧客に対応することを可能とさせ、身体障害者、中高年層、家族連れ、愛・嫌煙家、環境意識の高い敏感な顧客等に対し、より高い価値を感じさせる取組みであり、高品質により顧客満足度の向上に資する蓋然性の高い取組みと言える。

また、食事によるおもてなしについても、泊食分離、和洋食の用意などで多様な選択肢を用意、更には地場の食材や有機農法食材へのこだわりなどにより、高い品質をもたらすことができることがわかった。

人によるおもてなしについても、サービスの品質を高める教育・研修、クレームへの素早く誠実な対応が高い品質をもたらしている。

これらのおもてなしをまさに顧客ニーズにあうよう作り込んで行くには、顧客を理解し、どのようなサービスを望んでいるのか考える必要がある。アンケート分析からもわかるように、顧客ニーズの的確な把握もおもてなしには欠かせない取組みであるといえる。

### 3. 宿泊施設がとらえる顧客の種類と傾向

本項では、次項で行う顧客アンケートに基づく分析に備え、宿泊施設側が把握している顧客像を、殊にリピーター率、総消費単価及び定員稼働率の3指標が高まるほどどのような顧客が増加するのか、宿泊施設アンケートを基に客層の特徴及び旅行目的の差異に着目して分析する。

(1) 客層：どのような特徴を持った顧客が来ているのか  
宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q5 客層のうち上位3つを選択してください。

小学校以下の子供連れ家族	大人の親子連れ	三世代家族	夫婦
夫婦(中高年)	カップル	グループ(若い女性)	グループ(中高年以上の女性)
グループ(若い男性)	グループ(中高年以上の男性)		

**全体(図表 105)** 主要な客層として 中高年の夫婦、 中高年の女性グループ、 中高年の男性グループの順になっている。いずれにしても中高年層が主体である。

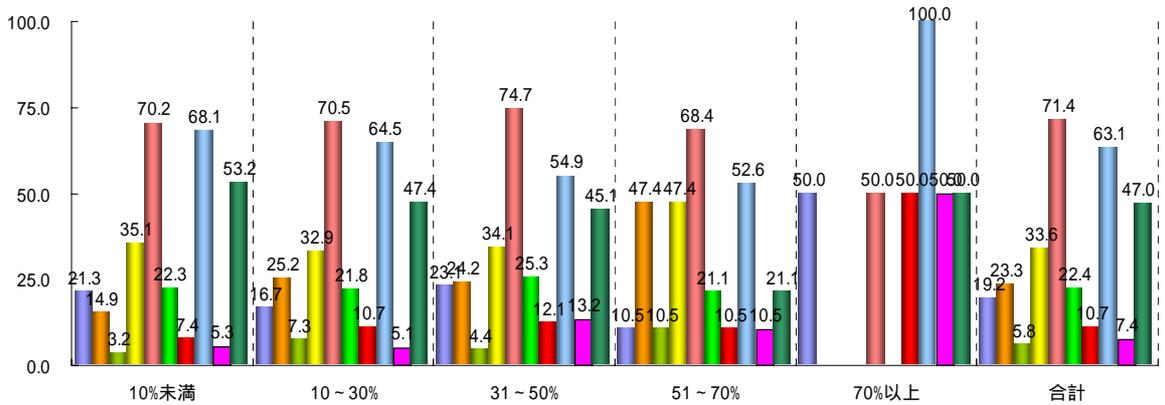
**リピーター率別(図表 105)** リピーター率が上昇するにつれて「中高年の男女グループ」と「中高年の夫婦」の割合が低下し、「夫婦」「大人の親子連れ」の層の割合が高まる結果、リピーター率51%以上では客層は、 中高年の夫婦、 中高年の女性グループ、 夫婦/大人の親子連れ、に変化する。

**総消費単価別(図表 106)** 総消費単価が高まるにつれ、主要な客層として「夫婦」「中高年の夫婦」及び「中高年の女性グループ」の割合が上昇基調にある。この結果、単価2万円台の水準までは「中高年の夫婦」、「中高年の女性グループ」、「中高年の男性グループ」が主要3客層であるが、単価3万円台になると「夫婦」が入ってくる。

**定員稼働率別(図表 107)** 定員稼働率が高まるほど「中高年の男女グループ」「中高年の夫婦」「カップル」の客層の割合は低下し、「大人の親子連れ」「若い女性グループ」の割合が上昇する。しかしながら、全体と同様主要な3つの客層は不動である。

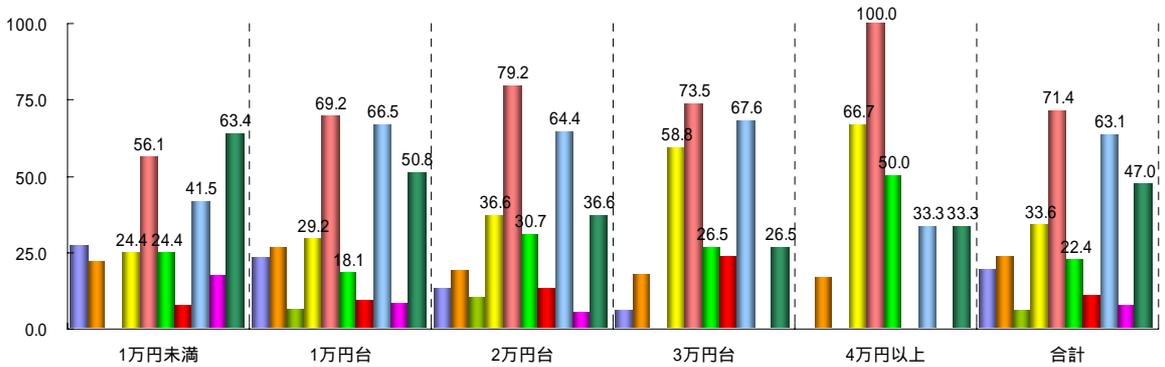
定員稼働率、リピーター率でその上昇と共に高まっている「大人の親子連れ」の比率が、総消費単価ではその高まりと共に低下傾向にある。反対に定員稼働率ではネガティブな動きをしていた「中高年の夫婦」「カップル」は単価が上昇すると共に増加傾向になっている。「小学生以下の子供連れ」はどちらにおいても減少傾向。

図表 105 リピーター率別客層



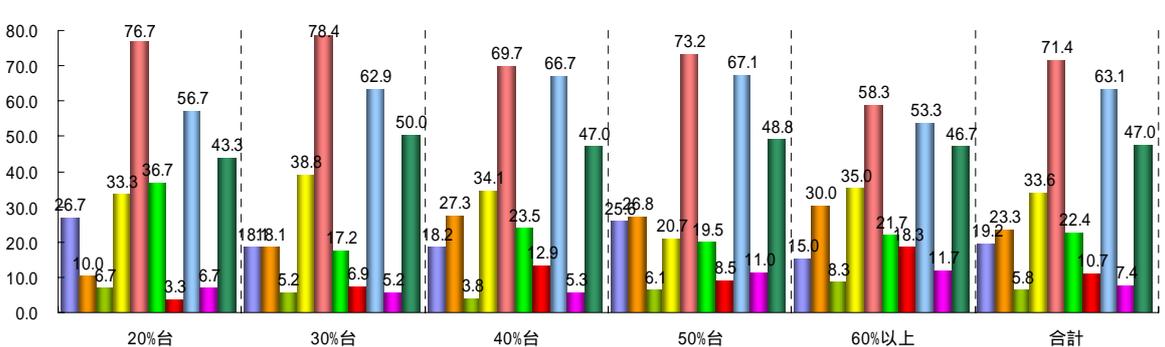
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 106 総消費単価別客層



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 107 定員稼働率別客層



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

(2) 旅行の目的

宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q4 顧客の旅行目的を選択して下さい(宿泊施設が考える旅行目的)。						
当宿泊施設に宿泊すること	周辺観光	温泉	祭・イベント			
テーマパーク	グルメ	スポーツ	自然満喫	海水浴	その他	

**全体(図表 108)** 旅行の目的としては「周辺観光」(73.6%)、「温泉」(72.7%)、「当該宿泊施設に宿泊するため」(70.7%)、自然満喫(35.7%)、グルメ(24.6%)の順に上位を構成、施設側の顧客の旅行ニーズに対する認識は、第1章で触れた日本人の旅行パターンの動向とほぼ一致。

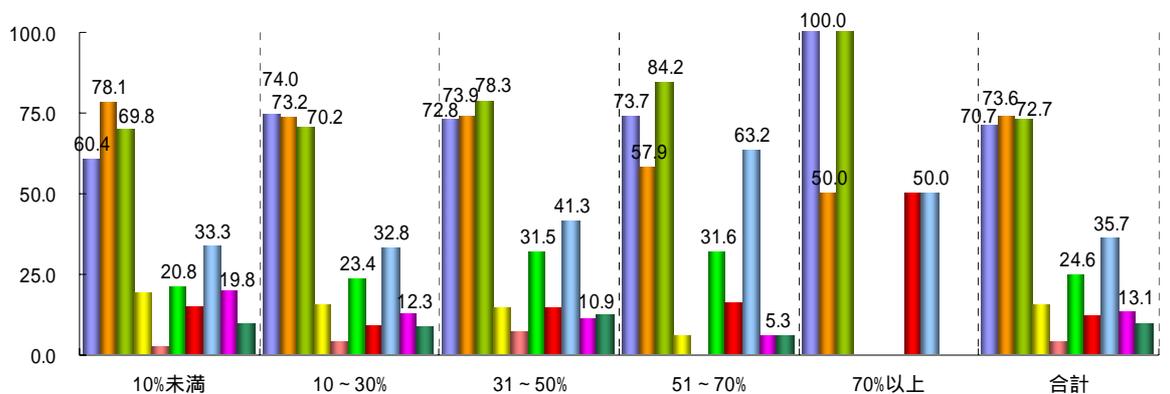
**リピーター率別(図表 108)** リピーター率が高まるほど顧客の旅行目的として「温泉」「当該宿泊施設に宿泊」「グルメ」「自然満喫」等をあげる宿泊施設の割合が上昇、反対に「周辺観光」「祭・イベント」「海水浴」等の割合が低下する傾向がある。リピーターの割合を高めていくためには、「温泉」「当該宿泊施設に宿泊」「グルメ」「自然満喫」等の旅行ニーズを持った顧客をターゲットとすることの重要性を示唆している。

**総消費単価別(図表 109)** 総消費単価が上昇するほど「当該宿泊施設に宿泊」「温泉」「グルメ」及び「自然満喫」は増加基調であるのに対し、「スポーツ」「周辺観光」は減少傾向にある。特に「当該宿泊施設に宿泊すること」「グルメ」は、全宿泊施設平均では各々70.7%、24.6%なのに対し、単価2、3万円台では88.2%、35%前後となっている。消費単価が高まるほど「当宿泊施設に宿泊」「グルメ」という宿泊施設自身が提供する商品・サービスそのものを目的とする顧客の割合が増加すると認識している宿泊施設が増加している。

**定員稼働率別(図表 110)** 定員稼働率が上昇するほど「当宿泊施設に宿泊」「グルメ」は増加基調に対し「周辺観光」「温泉」は減少基調となっている。

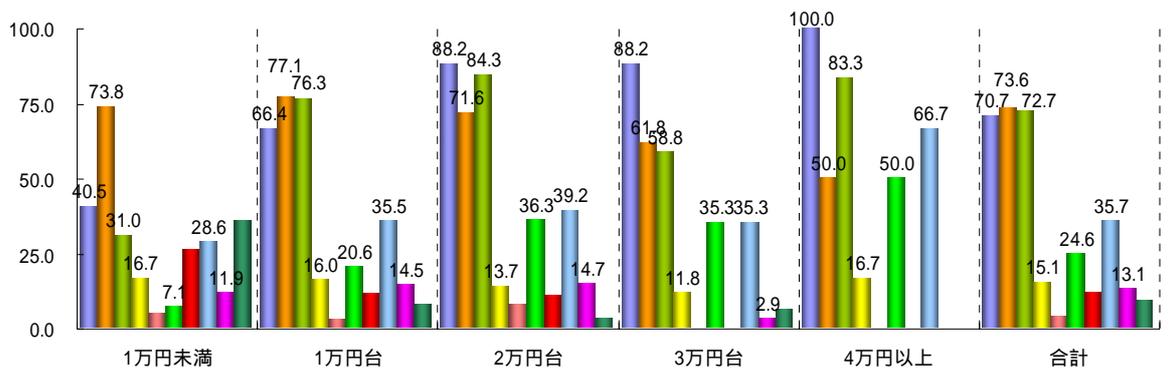
以上から、リピーター率、総消費単価及び定員稼働率の3指標全てに巨り水準が高まるほど、高まる旅行目的としては「当宿泊施設に宿泊」「グルメ」であると宿泊施設側が認識していることが判る。またリピーター率及び総消費単価の2指標についてその上昇とともに割合が高まる旅行目的としては、前2者の他に「温泉」「自然満喫」が加わる。他方、3指標に照らし一貫して減少傾向にあるのは「周辺観光」。「宿泊」「温泉」「食事」は宿泊施設の提供する商品・サービスそのものであり、優れた「自然環境の下でその満喫をしながら」、宿泊施設の基本のサービスである「宿泊」「温泉」「食事」を堪能してもらうことが顧客の旅行目的・ニーズの充足に適うものと認識していることが窺える。

図表 108 リピーター率別旅行目的



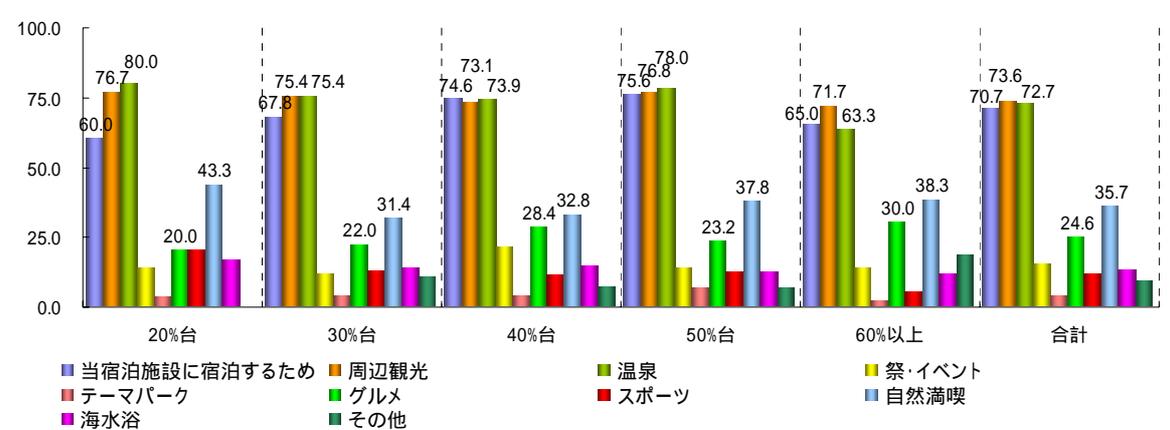
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 109 総消費単価別旅行目的



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 110 定員稼働率別旅行目的



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

(3) 地元客比率：顧客のうち、地元（原則同一都道府県内発）顧客はどのくらいか  
宿泊施設アンケートの関連質問項目は以下の通り。

Q6 (宿泊施設が認識している)顧客のうち地元顧客の割合を選択して下さい。			
10%未満	10～30%未満	30～50%未満	50%以上

**全体(図表 111)** 宿泊施設全体では、総宿泊客数に占める地元客（原則同一都道府県内発の顧客）の割合（以下「地元顧客率」）が「10～30%未満」の施設が最大で 41.4%、次いで、「30～50%未満」24.2%、「10%未満」21.6%、「50%以上」12.1%の順になっている。

**リピーター率別(図表 111)** 地元顧客率 30%以上の施設の割合は、リピーター率が高くなると共に増加基調にある。

**総消費単価別(図表 112)** 総消費単価と地元顧客率の関係は必ずしも明示的ではない。ただし、高い地元客比率(地元率 30%以上)と回答した施設と宿泊施設全体の総消費単価の構成について比較すると(図表 114) 1万円台の割合は地元率 30%以上の施設の方が高く、2万円以上の割合は宿泊施設全体の構成比より低くなっている。

**定員稼働率別(図表 113)** 「地元客率 30%以上」の施設の割合は、定員稼働率の上昇とともに増加基調にある。ただし、60%以上の高稼働宿泊施設においては反転減少しており、地元客以外の地域からも集客しなければ高稼働を維持できないことが窺える。

以上から、リピーター率が高まるにつれて地元率が高まる施設の割合が上昇することから、リピーターの増加に地元客が一定の寄与をしていることが窺える。また、地元客は定員稼働率の向上にも一定の貢献をしている可能性があることが確認されたが、総消費単価の上昇には必ずしも明確な貢献は確認できなかった。

以上を総括して、宿泊施設側の認識する顧客像について整理すると、以下のようになる。

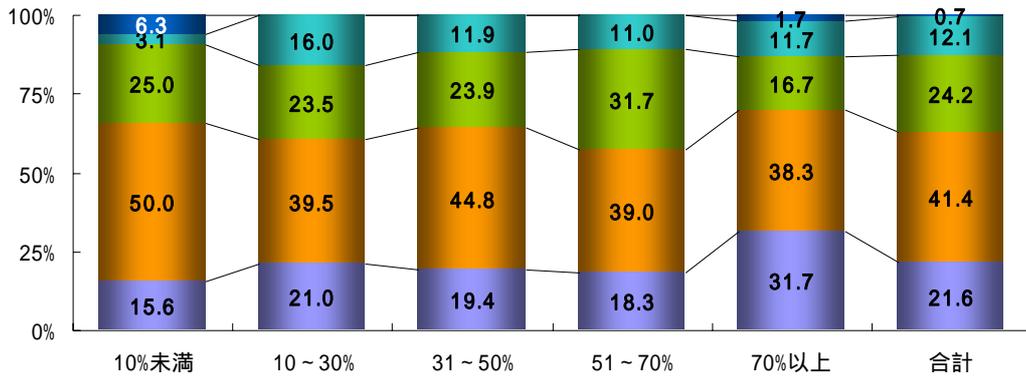
客層別には、リピーター率や定員稼働率の向上に貢献する可能性があるのは「大人の家族連れ」、総消費単価の向上に寄与する可能性があるのが「中高年の夫婦」「カップル」などの顧客層。

旅行の目的別では、「当宿泊施設への宿泊」及び「グルメ」を目的・ニーズとする顧客が3指標の改善に寄与する可能性のある客層。

また、地元客は、リピーター率、定員稼働率の改善には貢献するが必ずしも総消費単価の向上には明確な寄与は確認できない。

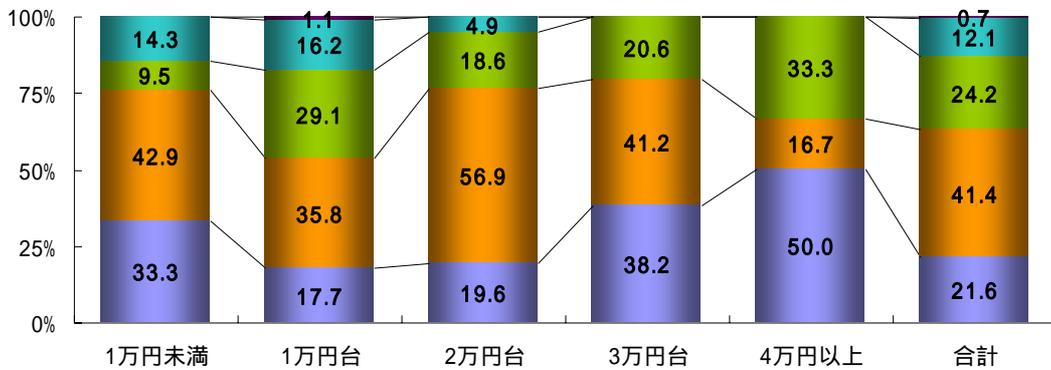
こうした宿泊施設側の認識を踏まえ、その認識が顧客側の認識と合致しているかどうか、宿泊施設はどのような顧客をターゲットとし、おもてなしをしていけば良いのか、以下顧客アンケートに基づき分析評価する。

図表 111 リピーター率別地元顧客の割合



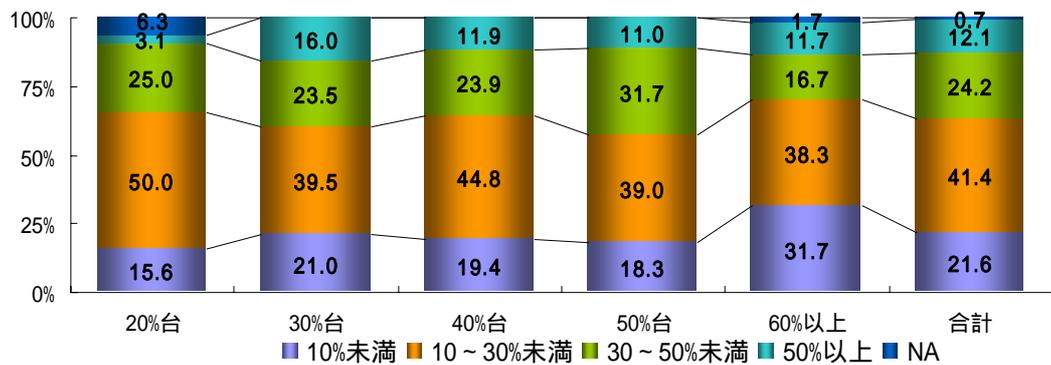
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 112 総消費単価別地元顧客の割合



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 113 定員稼働率別地元顧客の割合



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

図表 114 地元客と全体平均の総消費単価



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

#### 4. 顧客アンケートに基づく顧客の満足度評価

本項では、実際に宿泊客がどのような客層に属し、どのようなニーズを持って来館し、また満足度評価はどうか等について、以下要領にて実施したアンケート結果に基づき分析する。供給側である宿泊施設の取組みが顧客のニーズに即していれば、高い品質を伴ったサービスとしての評価を得て、高い顧客満足度に繋がる可能性が高くなることから、前項で検討した宿泊施設側の認識が、果たして顧客側の評価と一体なものかどうかを検討する。

##### (1) 顧客アンケートの概要

調査目的：

- ・ 宿泊顧客の特徴、属性の分析把握 ・ リピーター率の現状把握
- ・ 宿泊施設に対する顧客満足度の状況把握

調査対象時期

2005年12月～2006年1月（平日、休日含む）のうち1週間程度(各宿泊施設毎に設定)

最終回答期限

2006年1月末

調査対象宿泊施設

- ・ 国際観光旅館連盟加盟施設で、宿泊施設アンケートを実施した施設に宿泊する顧客
- ・ その他宿泊施設で、宿泊施設アンケートを実施した施設に宿泊する顧客

調査方法：アンケート方式

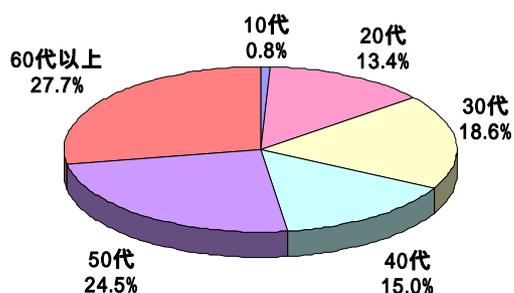
- ・ アンケートに協力頂く宿泊施設を通じて回収
  - ・ 対象施設には各施設100枚のアンケート用紙（別紙2）を配布し、上記対象期間中に宿泊客に対し回答を依頼。同施設を通じて回収した回答結果を当方で集計
- 回答状況

	合計
宿泊施設アンケート調査対象施設数	1,574
顧客アンケート協力宿泊施設数	53
顧客アンケート送付件数	5,300
同上回答件数	1,159
同上回答率	21.9%

##### (2) アンケートに回答した顧客の特徴・属性

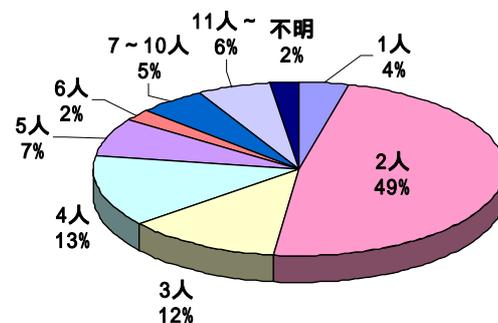
以下のグラフは、今回回答頂いた顧客1,159名の基本的な特徴・属性を示している。

図表115 世代別構成



出所：顧客アンケートより当行作成

図表116 同行人数(旅行単位)



出所：顧客アンケートより当行作成

図表 115 は、回答者の年齢層を示しているが、50 代以上の中高年の層が全体の 5 割以上を占めており、第 1 章で指摘した市場における中高年層の台頭がはっきり現れている。

また、図表 116 は、同行人数を表しており、2 人連れが 49%、3 人以下の小グループが 65%と 2/3 超を占め、これも第 1 章で指摘した様に、旅行単位の少人数化が進んでいることを示している。

### (3) 顧客の属性に対する宿泊施設の認識と今回の顧客アンケート結果との差異

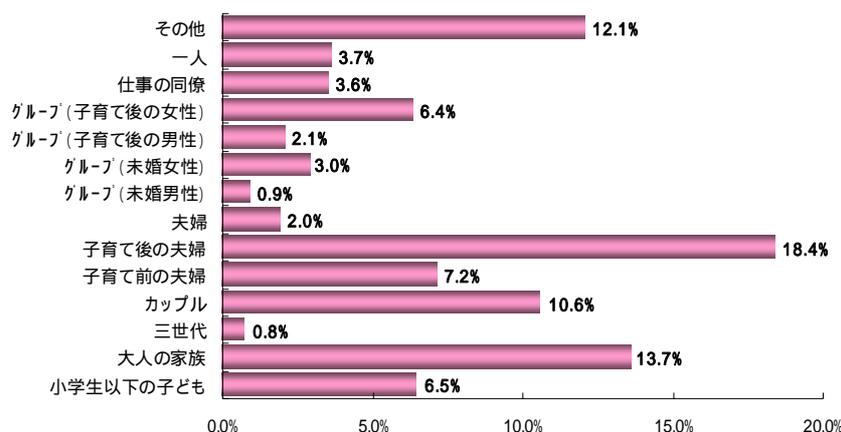
宿泊施設アンケート及び今回の顧客アンケートに共通の質問項目に基づき、その結果から顧客の属性や特徴に関する供給側の認識と需要側の実態との差異について分析する。

#### 顧客の種類（客層）

図表 117 は顧客アンケートに基づく客層別構成比を示している。この結果、宿泊施設の主要な顧客層の実態は、子育て後の夫婦 18.4% 大人の家族 13.7% その他 12.1%が上位 3 客層。子育て後の夫婦及び大人の家族連れの割合が高いことから中高年層の顧客が主体となっていることが窺われる。

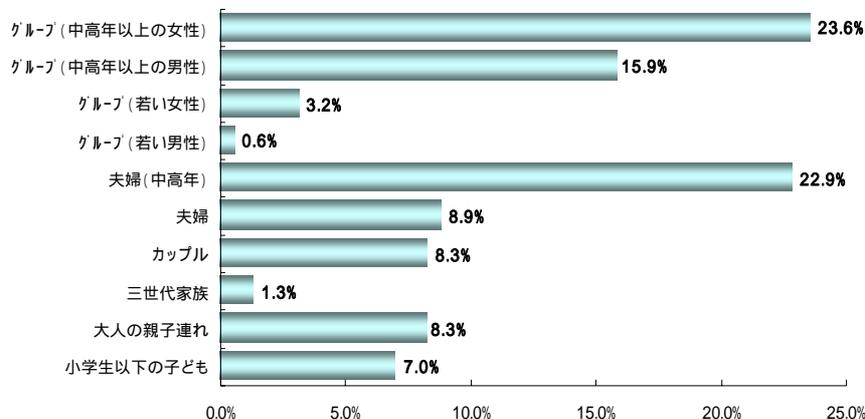
他方、図表 118 は宿泊施設アンケートに基づく客層別構成比を示している。宿泊施設側の認識ではグループ（中高年以上の女性）23.6%、夫婦（中高年）22.9%、グループ（中高年以上の男性）15.9%がトップ 3 となっている。ここで両アンケート結果を比較すると、中高年の夫婦に関しては事実と認識は一致。しかしながら、実際の顧客は、宿泊施設側の認識よりも「大人の家族連れ」が多く、「中高年以上の女性グループ」「中高年以上の男性グループ」が少ないという結果になった。

図表 117 顧客アンケートによる顧客層



出所:顧客アンケートより当行作成

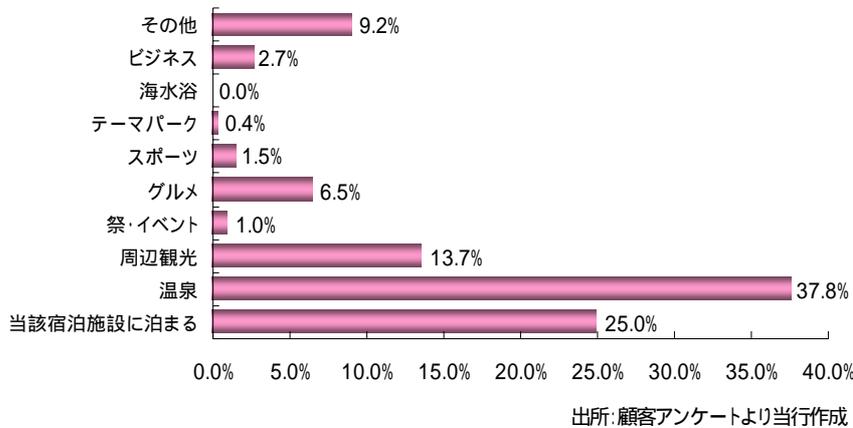
図表 118 宿泊施設アンケートによる顧客層



出所:宿泊施設アンケートより当行作成

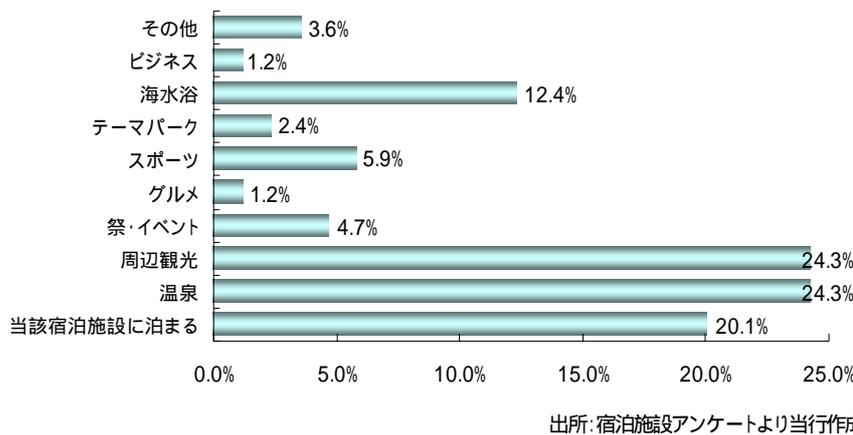
### 顧客の旅行目的

図表 119 顧客アンケートによる「旅行の目的」



図表 119 は顧客アンケートに基づき旅行の目的を整理したもの（全体 100%）。この結果、主な旅行の目的、顧客側の旅行に対するニーズは、温泉 37.8%、当該宿泊施設に泊まる 25.0%、周辺観光 13.7%がトップ 3、グルメは 5 位で 6.5% となっている。

図表 120 宿泊施設アンケートによる「旅行の目的」

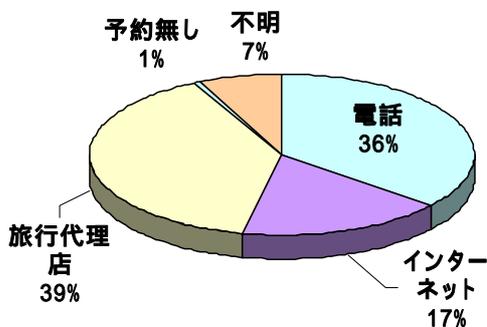


図表 120 は宿泊施設側が認識している顧客の旅行目的（全体 100%）。温泉 24.3%、周辺観光 24.3%、当該宿泊施設に宿泊すること 20.1%がトップ 3。自然満喫 12.4%、グルメ 5.9%と続く。顧客アンケートの結果と比べ、顧客側は当該

宿泊施設に泊まることを目的としている傾向が強いのに対し、宿泊施設側は当該宿泊施設への宿泊以上に周辺観光を旅行目的として認識する傾向がある。

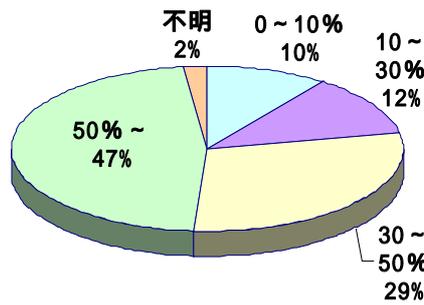
### 予約の方法

図表 121 顧客アンケートにおける予約方法



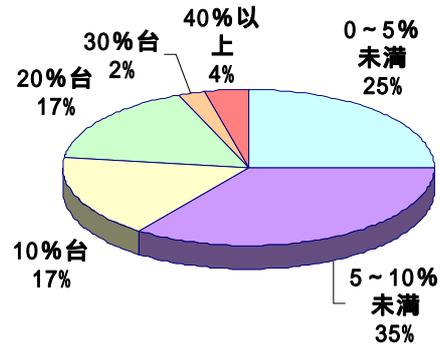
図表 121 は顧客アンケートで予約方法を聞いた結果を示している。電話予約と代理店がほぼ同じレベルとなっており、インターネット経由は 17%となっている。

図表 122 宿泊施設アンケートによる代理店経由予約



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

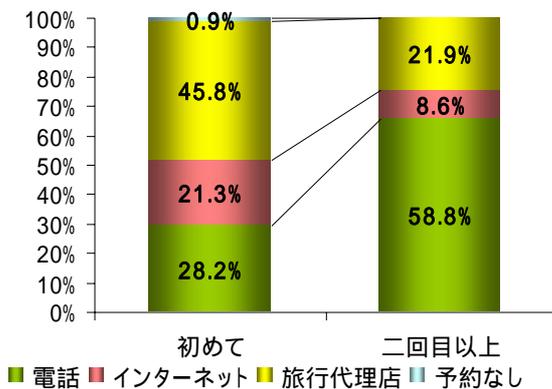
図表 123 同左インターネット経由予約



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

他方、図表 122 及び 123 は宿泊施設アンケートに基づき インターネット予約と 代理店経由予約の割合を示している。図表 122 では、代理店経由の予約割合を 5 割以上と認識する宿泊施設の割合が 47% と半数近くを占めており、顧客アンケート（代理店経由の予約割合が 39%）と比較すると実際は宿泊施設が思っているほど代理店利用の割合は高くないことが判る。図表 123 ではインターネット経由の予約割合を 10%未済と認識する宿泊施設の割合が約 6 割を占めており、顧客アンケート結果の 17%と比べると実際は認識以上にネット予約が進んでいることが判る。

図表 124 訪問回数別予約方法



出所: 顧客アンケートより当行作成

また、図表 124 において、来訪回数 2 回以上をリピーターとすれば、リピーターの予約方法は、58.8%が電話による予約であり、旅行代理店経由（45.8% 21.9%）、インターネット経由（21.3% 8.6%）での予約方法は共に割合をほぼ半減させている。ただし、一見の顧客は旅行代理店やインターネットで情報収集を兼ねて予約する方法が多いようである。

顧客アンケートの結果、この時期に限って言えば宿泊施設が認識している以上に、顧客側の予約方法としては代理店を利用する割合は低く、ネット経由の割合は高いこと、電話で予約する顧客も

かなりの部分を占めていることがわかる。特にリピーターの場合、初めての顧客よりも電話で予約する比率が急増する。顧客の側からしても電話が気軽と考えられるが、電話予約は宿泊施設側から見ても以下のメリットがあると言える。

**顧客情報収集：**宿泊施設側は宿泊前に顧客の情報を収集できるのはこの予約のタイミングのみ。

e.g. ある宿泊施設では電話で予約を頂いた際に、顧客の好みや記念旅行なのかどうかを確認し、顧客の満足度を高めるためにこの情報を最大限利用。

**情報の双方向性：**直接会話をするため、情報の行き違いによるミスが少ない。

**販売部門の一環：**電話予約はうまく活用すれば販売部門としても機能する。

e.g. あるホテルは電話で顧客のニーズを確認していく中で、どういうプランが最適なのか顧客にお勧めする。場合によっては単価を上げる（より高めのプランを勧める）ことも可能。

ただし、この場合は電話予約部門に一定数の専門の従業員を貼り付け、受け答えだけでなく、販売員としての研修も必要になる。特に初めての顧客にとっては、宿泊施設の情報を得る最初の機会である。ここで印象が悪ければ予約をしない顧客が出てくる可能性もある。顧客を逃さないためにもこの部門は重要視すべきであろう。

インターネット予約の活用も宿泊施設側の認識以上に顧客側の方法として増加しているが、インターネットは主に初めての顧客に対し情報を発信し、顧客に宿泊施設への期待を抱かせるための有効な方法といってもいい。それ故にインターネット上に掲載される情報には細心の留意をすべきである。実際よりも写りの良い写真、内容の違うイベントやプランを載せることにより、顧客が実際に知覚する価値が期待を下回り、結果として顧客に不満を抱かせる原因となる。

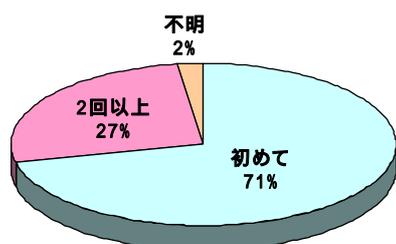
他方、電話予約は、顧客と宿泊施設の関係が濃くなるほど利用割合が高くなり、上述のように営業戦略上も宿泊施設にメリットのある方法でもあることから、一見客を含め多様な顧客を呼び込む場合、高いロイヤリティを既に有するリピーターの場合など、顧客側の状況に応じて宿泊施設側の予約体制も合目的かつ戦略的に対応していく必要がある。

#### (4) リピーターの特徴

これまで、リピーターの維持・増加が宿泊施設の経営安定化のために最重要であるとの視点から、顧客満足度の向上に繋がる宿泊施設の取組みとはどのようなものか評価分析をしてきた。本項では、顧客アンケートに基づき、2回目以上の再訪顧客をリピーターとして一見の顧客と比較しながらその特徴、属性等について分析を行った。

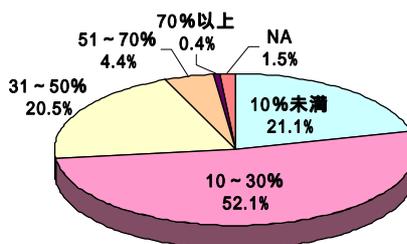
#### リピーターの全体に占める割合

図表 125 往訪回数(顧客)



出所:顧客アンケートより当行作成

図表 126 顧客のリピーター率(施設)



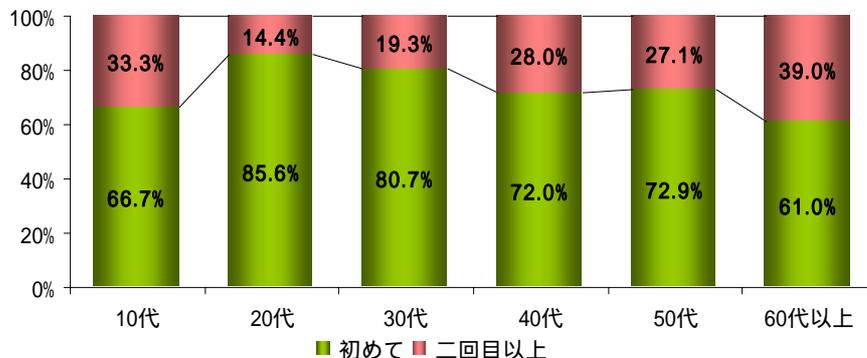
出所:宿泊施設アンケートより当行作成

図表 125 は、顧客アンケートより2回以上宿泊したことがあると回答した顧客の割合を示したものである。これによると、所謂リピーターは27%となっている。

図表 126 は、宿泊施設アンケートに基づきリピーター率を区分別に整理したグラフである。約5割の施設がリピーター率は「10~30%」の区分に属すと回答していることから、顧客アンケートと比して概ね認識に差異はなく、宿泊施設側もリピーターの割合をほぼ正確に把握していることが窺える。

#### リピーターの年齢別割合

図表 127 年齢別リピーターの割合

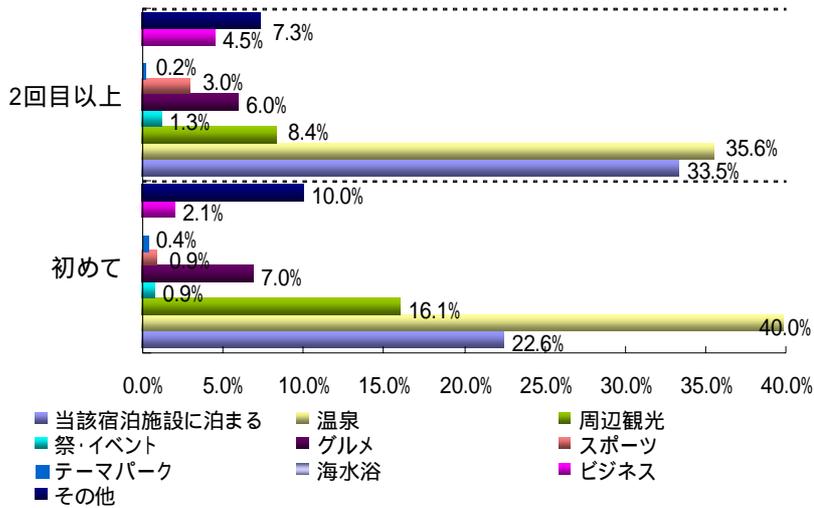


出所:顧客アンケートより当行作成

図表 127 は、年代別のリピーター率を示したものである。年齢が上がるほどリピーター率が上昇しており、60代以上はリピーターが約4割を占めていることがわかる。

## 旅行目的

図表 128 訪問回数別旅行の目的



図表 128 は、顧客アンケートに基づき、訪問回数別に顧客の宿泊目的の割合を示したものである。2回目以上になると旅行目的を「温泉」(40% 35.6%)、「周辺観光」(16.1% 8.4%)とする顧客の割合が減少する一方、「当該宿泊施設に泊まる」(22.6% 33.5%)と回答した顧客の割合が増加しており、リピーターは宿泊施設そのものを目的に再訪して

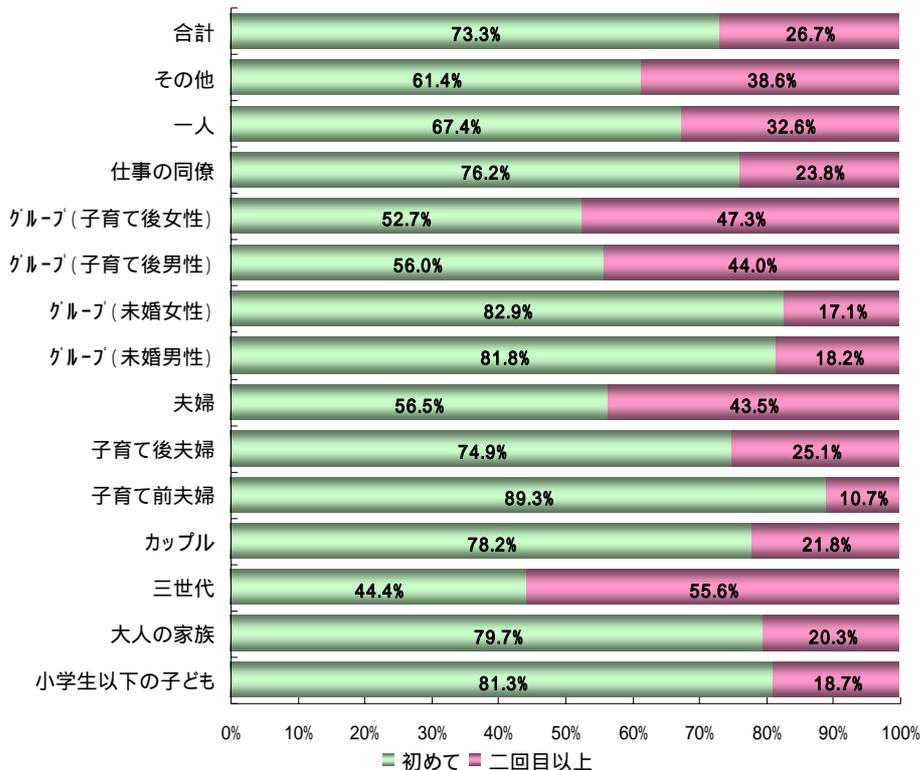
出所:顧客アンケートより当行作成

る。この点を勘違いした対応をすると、顧客の期待を裏切ってしまう可能性がある。

いる点に留意すべきである。

## 客層別リピーター率

図表 129 客層別リピーター率



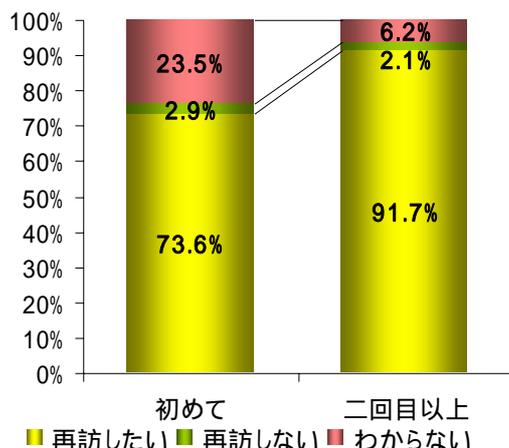
図表 129 は、顧客アンケートに基づき客層別にリピーター率を示したものである。リピーター率は、三世代家族、子育て後の女性グループ、子育て後の男性グループの順に高くなっており、このような客層がリピーターになる可能性が高いと言える。

出所:顧客アンケートより当行作成

## リピーターの再訪希望度

図表 130 は、訪問回数別に再訪希望を確認したものである。リピーターの再訪希望度(91.7%)は初めての顧客の希望度(73.6%)より高く、訪問回数が多くなればなるほど再訪意欲が高まること、つまりリピーターの方が高いロイヤリティを有する顧客になりやすいことがわかる。

図表 130 リピーター率別再訪希望度



アンケートに見るリピーターの特徴  
 今回実施したアンケートにおいては、リピーター率は全体の約3割を占めている。なかでも、高年齢になればなるほどその比率が高くなっており、リピーターを獲得するには中高年層、特に3世代家族や中高年の男性グループ、女性グループをターゲットにすることが早道と思われる。

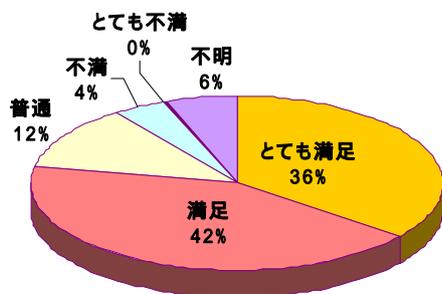
出所: 顧客アンケートより当行作成

(5) 顧客の満足度とその要因

これまで、顧客満足度の向上に繋がる取組みとはどのようなものかを、宿泊施設アンケート及びヒアリングに基づき分析評価をしてきたが、本項では、顧客アンケートに基づき宿泊施設に対する満足度、及びその理由について整理分析する。

宿泊施設への満足度

図表 131 宿泊施設への満足度



図表 131 のグラフは宿泊施設に対する満足度を「とても満足」「満足」「普通」「不満」「とても不満」の順番で聞いたものである。「満足」が42%と一番多く、次いで「とても満足」36%。回答頂いた顧客の概ねが満足していると考えていいだろう。

出所: 顧客アンケートより当行作成

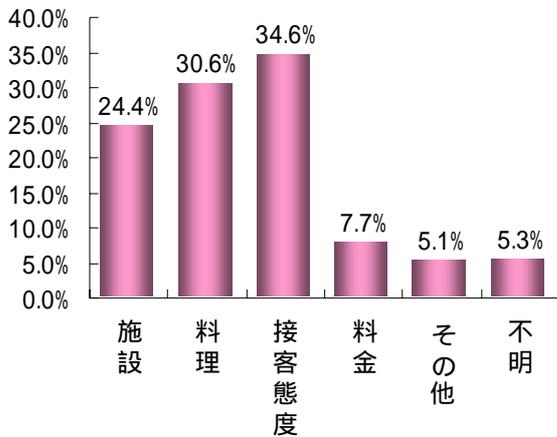
顧客の満足した理由

図表 132 は宿泊施設に「とても満足」「満足」と評価した顧客の満足事由について整理したグラフである。満足した理由の最多は、接客態度で34.6%、次いで料理30.6%、施設24.4%と続いている。

図表 133 は宿泊施設アンケートにより宿泊施設が自分たちの「売り」と回答した項目を聞いたもので、温泉 料理 おもてなし 施設・部屋といった順番になっている。

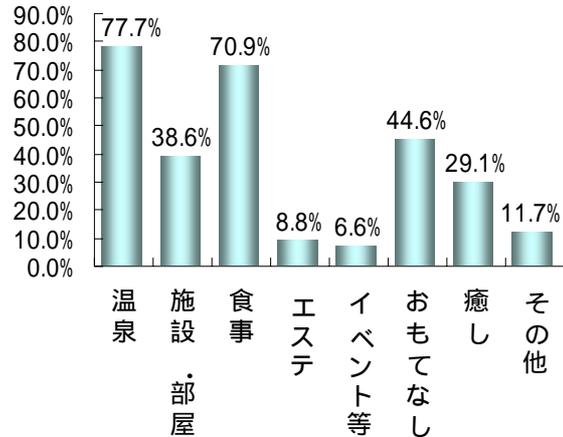
顧客アンケートと比較してみると、おもてなしを接客態度に近いものと考え、宿泊施設側が考えるのと異なり、顧客は「接客態度、おもてなし」に最大の評価ポイントをおいていることが判る。

図表 132 顧客が満足した理由



出所:顧客アンケートより当行作成

図表 133 宿泊施設の「売り」

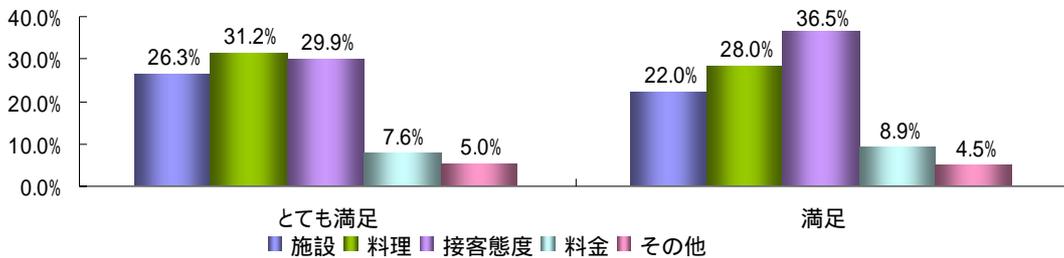


出所:宿泊施設アンケートより当行作成

「満足」と「とても満足」の違い

図表 134 は、満足以上の人を「とても満足」「満足」に分解し、満足した人と、「とても満足」した人では、満足事由に差異があるのか整理したものである。「満足」した人の最大の満足理由は「接客態度」であるのに対し、「とても満足」した人になるとその割合は低下(36.5% 29.9%)し、反対に上昇する満足事由としては、「料理」(28.0% 31.2%)と「施設」(22.0% 26.3%)となっている。料金については満足事由としては低下する傾向である(8.9% 7.6%)。

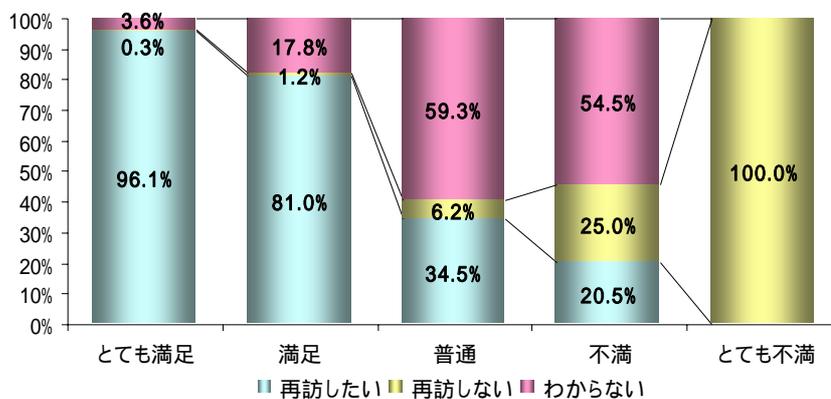
図表 134 満足度別に見た「満足した理由」



出所:顧客アンケートより当行作成

満足度別再訪希望度

図表 135 満足度別再訪希望度



出所:顧客アンケートより当行作成

図表 135 は満足度と再訪意欲の関係を示したものである。とても不満からとても満足まで満足度が高まるにつれて、再訪したいと回答した顧客の割合は 0.0% 96.1%に上昇する一方、再訪しないと回答した顧客の割合は 100% 0.3%と低下している。再訪意欲の向上に

は顧客の満足度を高めることが大切であり、顧客満足度を高めれば再訪してもらえる可能性が高くなることを示している。

顧客を満足させるためには、「接客態度」は基本である。さらに顧客満足度を「とても満足」まで高めていくには「施設」「料理」の充実が重要になってくる。また、「とても満足」した人は料金を気にしていないことが、上記の分析よりわかる。

満足度が高くなればなるほど「再訪したい」と回答した顧客の比率が高くなる。最初に満足度別行動で、満足した顧客ほど再訪すると回答する顧客が高いことを示したが、今回顧客アンケートでも、満足させることが再訪意欲の向上、ひいてはリピーター率向上に繋がるということが改めてわかる。

なお、顧客アンケートの中には、いくつかの不満を挙げたコメントもあったが、「カーテンが汚れている」「トイレがにおう」といった施設に関するコメントをした顧客はそれでも「再訪したい」と回答している顧客が多い。一方「浴衣を頼んだが持ってきてくれなかった」「サービスが悪い」「部屋にあるべき備品がない」「お酒の名前が答えられない」といった接客、基本的なサービスに関する不満をコメントした顧客は高い確率で「再訪しない」と回答している。品質が基本であって当然のサービスがしっかり出来ているかどうかは顧客満足度や再訪希望度に与える影響は大きいと考えられる。

#### 施設の重要性

顧客満足度をさらに高めるためには「施設」が重要である点については、コーネル大学のI.Skogland及びJ.A.Siguawの実施した調査（原文は「The Cornell HRA Quarterly 2004年8月及び11月号」に掲載）において、顧客のロイヤリティを保証する主たる要因は「ホテルの設計とアメニティ」であるという結果が導出されていることから補強できる。

本調査において、顧客が満足ポイントとしてあげた「施設」には、物理的なもののみならず、顧客の使い易さに配慮した設計の要素や清潔感などに対する評価も含まれると推察され、顧客のニーズに応えた施設に対する細やかな配慮、適切な更新及び維持管理の工夫が、顧客の満足度を一層高め、リピーター化させる上で重要であることを物語っているものと思われる。

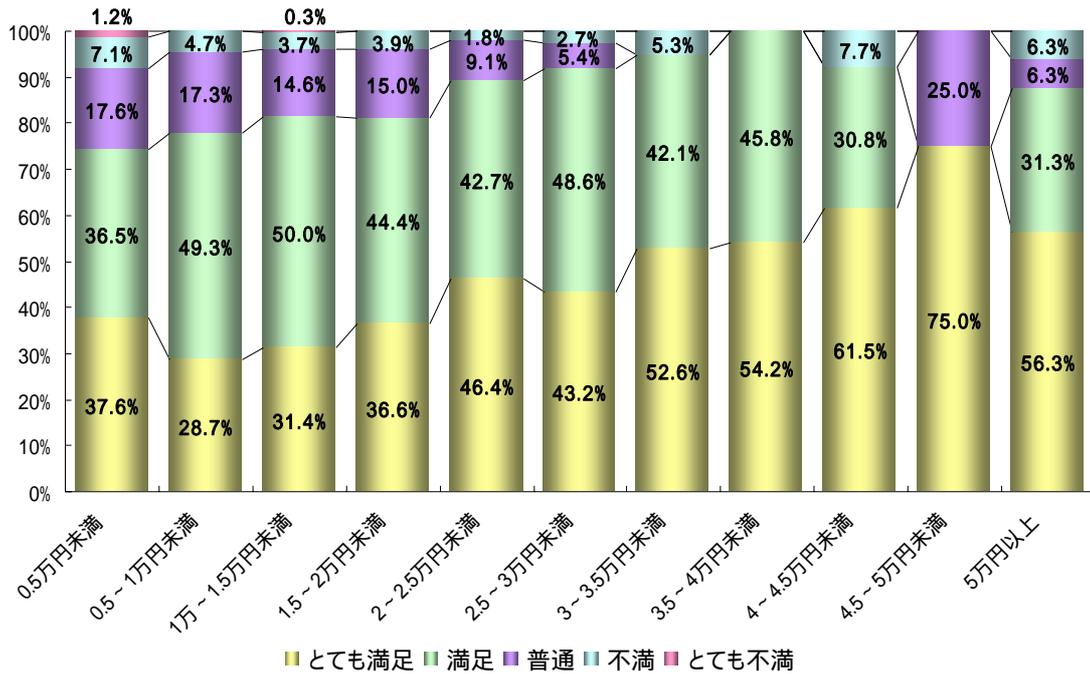
#### 価格と満足度

図表 136 は、横軸に消費単価、縦軸に満足度を示したグラフである。「とても満足」及び「満足」した顧客は 3.5~4 万円の水準まで増加し続けこの段階で 100%となるが、単価がそれ以上になると「満足」以上と回答した顧客の割合は減少傾向に転じている。

このことから、まず、顧客に高い満足度をもたらせば、高い総消費単価に繋げることが可能と言える。

また、この価格帯までは価格設定に見合う効用が得られ満足度の向上に繋がる蓋然性が高い一方、この価格帯を越えると、顧客側に高い期待が醸成され、宿泊施設の商品・サービスが期待に見合わない、「顧客の期待> 実際感じた品質の価値」となる可能性のある価格帯（4 万円以上）がある。国内の宿泊施設に格付やスター制度などが無い現在、価格は宿泊施設のクラスやグレードを示す重要な 1 つの指標となっており、顧客の期待を上げ下げする要因でもあるゆえ、価格設定は慎重かつ的確にしなければならない。

図表 136 消費単価別満足度



出所:顧客アンケートより当行作成

顧客アンケートから読みとれること

顧客を満足させリピーターにするには、おもてなし・接客の良さは基本であり大前提である。そのため、宿泊施設の接客関連の取組み、人によるおもてなしの充実を期すための研修、教育、クレーム対応といった取組みは大変重要になる。その上で、顧客を大変満足させ、よりロイヤリティを高めるには「施設」「料理」の良さがポイントとなるため、「人と環境にやさしいおもてなし」、「食事によるおもてなし」も含めた分野でいかに付加価値を高める取組みができるかがリピーターを確実に獲得する分かれ目である。

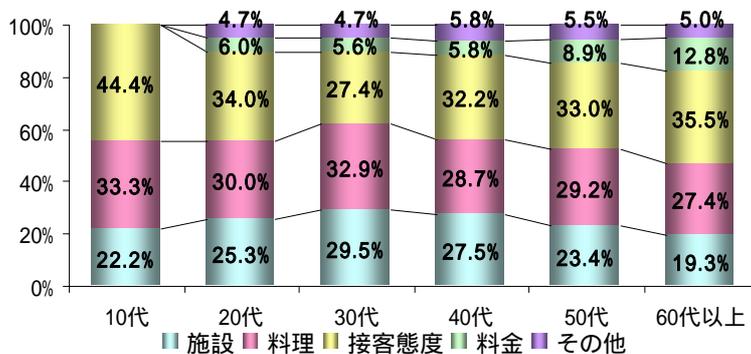
価格は顧客期待を高める1つの要素であるが、価格設定如何では一転して低い満足度に繋がるためサービス・内容に見合った価格設定になっているか相対的に自己点検をすることも重要である。

(6) 客層別満足するポイントの違い

前述したように、客層によって満足事由が異なってくる。宿泊施設側はどのようなおもてなしをするか戦略をたてる時にも、顧客データに基づき、客層別にどのようにニーズが異なるのか等を分析する必要がある。本項では顧客アンケートに基づき、客層別に満足事由を整理分析する。

年代別

図表 137 年代別満足した理由



出所:顧客アンケートより当行作成

図表 137 は、年代別に満足事由を示したグラフ。「接客」に対して満足しているのは10～20代層と50～60代層、「料理」と「施設」に満足しているのは30代層。高年齢層になるほど満足事由として「料金」の割合が上昇しており、高年齢層は「料金」に敏感な層と言えよう。「施設」「料理」に満足感を見い

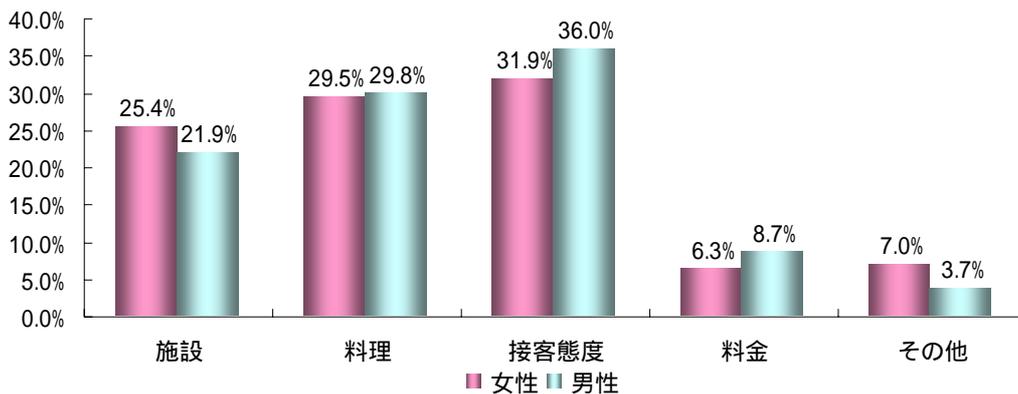
だしている層が一番多いのは30代層である。20代層はむしろ「接客」を満足のポイントとしてあげている比率が高い。若年顧客といっても20代と30代では満足している理由が異なっており、同じ対応をしても全く同じ満足度を引き出せるとは限らない。クチコミなどでは、20代の顧客からは「若いと思われたのかぞんざいな対応をされ気分が悪かった」とのコメントも見受けられた。30代にはバブル期を謳歌した世代もかなり含まれており、料理・施設といった「見た目」を比較的重視する傾向にある可能性もある。

今後2007年には団塊世代がリタイヤすることもあり、『シニアマーケットをねらえ』との声も多い。上記アンケートでは、60代以上では満足したポイントとして「料金」を挙げている顧客が12.8%と最多となっている。平日に旅行できる客層が多いこともあるが、この世代は価格にシビアな可能性が高く、高単価層をターゲットにするなら他の世代にした方が良くとも推測できる。但し、平日稼働率を向上させるためには、この層は重要な顧客であることも間違いない。

### 男女別

図表138は、男女別に5つの要素のうち満足した要素の比率を示したグラフである。女性は「施設」に、男性は「接客態度」「料金」を、満足事由として挙げる比率が高いなど、満足ポイントにも性差がある。

図表138 男女別「満足した理由」



出所：顧客アンケートより当行作成

以上のように、同じ顧客でも、年代、性別、訪問した回数などで、どこに満足の理由を見つけるのが異なっていることがわかる。この結果が意味することは、全ての顧客に同じサービスをして同じような満足度をいただくことはない、ということである。やはり顧客のデータを集め、それぞれの客層の好み、行動形態、傾向を把握することは、品質が高いサービスにより顧客満足度の向上に繋げるために、非常に重要な手段であることがわかる。

### 顧客ロイヤリティの高低別対応の差異

次に、リピーター率と総消費単価に照らし、高リピーター率・高単価の顧客を高ロイヤリティ顧客、低リピーター率・低単価の顧客を低ロイヤリティ顧客と分類定義し、その顧客グループ間でどのような差があるか分析する。グループ分けは以下の基準で行った（図表139）。

**高リピーター**：原則顧客アンケートに基づき訪問回数2回以上の顧客が3割以上のグループ

**高単価**：宿泊施設アンケートに基づき消費単価2万円以上の施設グループ

図表 139 リピーター率・価格別顧客マトリックス（合計が100%を越えるものについては複数回答があったため）

出所：顧客アンケートより当行作成

	高価格	低価格
高リピーター率	<p><b>客層</b>：「子育て後の夫婦」が最も多く、大差なく「大人の家族」が続く。他に多いのは「その他」「カップル」</p> <p><b>人数</b>：「子育て後の夫婦」が多いのを反映して二人連れが多いが、大人の家族が多いのを反映して3～4人連れも3割以上いる</p> <p><b>交通手段</b>：マイカーが5割以上と圧倒的</p> <p><b>旅行の目的</b>：「当該宿泊施設に泊まる」がトップで「温泉」「グルメ」が続く</p> <p><b>予約方法</b>：「電話」が一番多く、「代理店」が続く</p> <p><b>多いパターン</b>：「当該宿泊施設に宿泊する」ことや「温泉」を目的とした「子育て後の夫婦」や、「大人の親子」が、主に「電話」で予約して「マイカー」で来る</p> <p><b>満足度</b>：「料理(40%)」に対して満足と回答した人が一番高く、僅差で「接客(39%)」「施設(34%)」が続く。上位3位の各項目の比率は同じくらいで、これらの項目を同じくらいのレベルで満足させないとこの水準には持ってこられないことがわかる。料金は3.2%と低く余り影響度が大きくない</p> <p><b>再訪希望</b>：89%が再訪を希望。再訪希望した顧客のうち満足した比率が高かった項目は「料理(44%)」「接客(43%)」「施設(40%)」の順</p>	<p><b>客層</b>：「子育て後の夫婦」が一番多い。「その他」もそれに続く多さで、かなり多様な顧客がついている可能性あり。これに「大人の家族」「カップル」が続く</p> <p><b>人数</b>：二人連れは多いが4グループの中では最低比率であり、7人以上の比較的大きなグループの割合が増加</p> <p><b>交通手段</b>：マイカーが多いが団体の割合が増加することもありバスの割合が15%以上ある</p> <p><b>旅行の目的</b>：「温泉」がトップで「当該宿泊施設に泊まる」「その他」と続く</p> <p><b>予約方法</b>：「電話」が一番多く、次いで「代理店」</p> <p><b>多いパターン</b>：「温泉」や「当該宿泊施設に泊まること」を目的とした「子育て後の夫婦」や「大人の家族」のみならず、多様な目的をもった多様な客層やグループが主に「電話」や「代理店」で予約して、「マイカー」で来るが、「バス」の比率も比較的高い</p> <p><b>満足度</b>：「接客」が6割を超え圧倒的に高い。次いで「料理(44%)」「施設(42%)」が続くが、「料金」も2割近くが満足の理由としてあげるなど高価格に比し料金への選好意識が高まっている。全体的に満足と回答した顧客比率が高い</p> <p><b>再訪希望度</b>：85%が再訪を希望。再訪希望した顧客のうち満足した比率が高かった項目は「接客(39%)」「施設(28%)」「料理(27%)」と接客が圧倒</p>
低リピーター率	<p><b>客層</b>：「子育て前の夫婦」が一番多く、僅差で「子育て後の夫婦」が続き、他に多いのは「子育て後の男性グループ」「子育て後の女性グループ」</p> <p><b>人数</b>：二人連れが高リピーター率と比較すると際だって多い。</p> <p><b>交通手段</b>：電車と飛行機が各々5割近くを占める。</p> <p><b>旅行の目的</b>：「当該宿泊施設にとまる」が圧倒的にトップ、「温泉」「周辺観光」が続く。「高リピーター」に比し「周辺観光」の割合高い</p> <p><b>予約方法</b>：代理店が8割近くと圧倒的に多い</p> <p><b>多いパターン</b>：「当該宿泊施設に泊まる」や「周辺観光」を目的とした「子育て前の夫婦」「子育て後の夫婦」のみならず中高年男女グループが、「代理店」で予約して「電車」や「飛行機」で来る</p> <p><b>満足度</b>：「接客(48%)」に関する回答比が一番高く、「料理(40%)」「施設(36%)」が続く</p> <p><b>再訪希望度</b>：92%が再訪を希望。再訪希望した顧客のうち満足した比率が高かった項目は「接客(44%)」「料理(39%)」「施設(35%)」の順</p>	<p><b>客層</b>：「子育て後の夫婦」が一番多い。「大人の家族」「カップル」「その他」続く</p> <p><b>人数</b>：二人連れが高リピーターと比較しても多い。高価格と比較すると7人以上のグループ割合が増加</p> <p><b>交通手段</b>：マイカーの割合が一番大きい。高リピーターと比較すると飛行機、電車が大きい。低価格はバスの割合が多い</p> <p><b>旅行の目的</b>：「温泉」がトップで「周辺観光」「当該宿泊施設に泊まる」と続く</p> <p>高リピーターに比し「周辺観光」の比率高い</p> <p><b>予約方法</b>：「代理店」が多いが、他の分類と比較すると「インターネット」が26%と一番多い</p> <p><b>多いパターン</b>：「子育て後の夫婦」「大人の親子連れ」が「温泉」「周辺」観光を目的に「代理店」や「インターネット」で予約して「マイカー」「電車」「飛行機」「バス」と比較的幅広い交通機関を利用して来る</p> <p><b>満足度</b>：「料理(42%)」が一番高く、次いで「接客(41%)」「施設(26%)」と続く。「施設」に対して満足と回答した顧客比率は4カテゴリの中で最低でそもそも施設に期待していないことがわかる。「料金(15%)」は高価格のカテゴリと比すると高い</p> <p><b>再訪希望度</b>：60%が再訪を希望。再訪希望した顧客のうち満足した比率が高かった項目は「料理(49%)」「接客(43%)」「施設(30%)」の順</p>

## (7) まとめ

以上の分析から読み取れることは、高リピーター・高価格志向の宿泊施設を目指すには「料理」「施設」「接客」の殆ど全ての取組みにおいて顧客満足度を向上させなければならない。

低リピーター・低価格の宿泊施設の場合、顧客には高価格・高リピーターの施設とは異なり団体客も多く含まれており、「料理」関連の取組みを重視する必要があることがわかる。ただし、高価格・高リピーターの顧客と異なり、多くの顧客は当該宿泊施設に宿泊することではなく、周辺観光など他の目的がある人たちであり、そうなるに自然に料理の水準も高リピーター・高価格と異なってくる。

ある宿泊施設の経営者によると、団体客は自分たちで勝手に楽しんでいる顧客が殆どだが、個人客となると、どう自分たちを楽しませてくれるのか宿泊施設側に期待してくる顧客が多いので、個人を対象にする場合、イベントだけでなく、宿泊施設の雰囲気やパブリックスペースに飲み物を用意しておくなど細やかな心遣いで滞在中にどう楽しんでもらうのかを十二分に工夫する必要がある。

また、沖縄ツーリスト・東社長によると、日本の宿泊施設には、施設は老朽化し一流とは言い難いのに、出てくる料理は豪華、など施設と料理などの各要素がちぐはぐな施設が多々あり、この一貫性のないビジネスモデルが日本旅館の衰退を招き、一方で一貫性を持ったシティホテル・ビジネスホテルが比較的好調である要因になっているという。この意味では、欧米で行われているような施設の規模・内容に基づくランク付け(5スター、2スターなど)を行う必要があるのではないかという。そのランクに見合ったサービス、ホスピタリティを提供すれば、顧客にどのようなランクの宿泊施設が知らしめ、顧客期待を裏切らずに済むともいえる。

市場は異なるニーズ、ウォンツを持った様々な顧客で成立している。異なる背景を持った顧客のニーズやウォンツはそれぞれ異なっており、それぞれの顧客がそれぞれに市場を形成していることから、それぞれの顧客に合わせたマーケティングプログラムを作ることが望ましいという(コトラ、前掲書)。

宿泊施設アンケートにおいても、「顧客データの蓄積・分析」している宿泊施設は、高リピーター率、高消費単価、高稼働率につながっているとの結果が出ていたが、顧客アンケート調査からも、異なる種類の顧客はそれぞれ違うところに満足のポイントをみい出していることがわかる。同じおもてなしや取組みから全ての顧客が高い品質を知覚し、満足するというわけではない。よって、高い品質のおもてなしをするにはまず、どのような顧客が来ているのか、顧客データを蓄積・分析していくことが非常に重要になる。或いは、どのような顧客を集客したいのか、を考え、ホテル・旅館づくりを行っていくことが肝要であろう。

### 第3章 地域観光関係者によるホスピタリティ向上の取組み

#### 1. 観光産業が地域経済振興に果たす役割と課題

##### (1) 観光産業振興の意義

近年、人口減少下における少子高齢化の進行、グローバル化の進行に伴う地場産業の崩壊、地方財政の逼迫など外部環境が大きく変化する中で、全国各地で地域の自立的な経営の在り方が模索されている。その方策の一つとして、観光産業の地域経済振興に果たす役割に注目する地域が多く見受けられる。

本項では、まず、「21世紀のリーディング産業」といわれる観光産業が地域経済の活性化に果たす意義について取りまとめた。

##### 交流人口の増加

観光産業の振興により、地域への入込客の増加、即ち、交流人口の増加が図られる。我が国の総人口が減少に転ずる以前より地方圏では定住人口が減少しており、交流人口の増加はそれ自体意義が高い。また、交流人口の増加は、以下のような経済効果をもたらすとともに、地域外住民と地域住民との交流を通じて地域住民としてのアイデンティティの再発見、確立にも貢献する。

##### 域外から域内への所得の持ち込み

観光地を訪れる観光客は、当該地域外で得た所得を域内に持ち込む存在である。即ち、観光地では、入込客が増加することにより、観光地における消費活動の機会が増加し、より多くの所得が域外から域内に移転されることになる。

##### 広範囲な産業への経済波及

観光産業は、ホテル・旅館といった宿泊事業者、特産品やお土産等を販売する小売店等の観光関係事業者のみならず、観光客の輸送手段となる交通・運輸事業者、飲食業者、農林水産業等その裾野は広く、上述のように域外から持ち込まれた所得は広範囲に亘り経済波及効果をもたらす。

観光客は、出発地から目的地までの移動に始まり、その過程での食事や買い物、観光地でのアトラクションやサービスの購入、お土産品等の買い物、帰宅のための交通等一連の時間・空間の移動の中で、多くの財やサービスを購入する。そのため、観光客の消費活動は、それだけ広範囲の事業者が所得を得る機会として有効に機能し、地域経済の振興に直接作用することになる。

##### 地場産業振興への貢献

先述の経済波及先には、伝統工芸品の製造など当該地域の地場産業も含まれており、観光産業の振興は、域内消費活動のみに立脚するだけでは持続的な経営が困難な地場産業の保全にも貢献する。

例えば、伝統工芸品を観光地のお土産品として広く販売することは、域内消費だけでは限界のある伝統工芸産業に、新たな市場を創出し、地場産業の持続的な経営を可能にする。また、経済効果だけに止まらず、伝統工芸産業文化の保全は、地域のアイデンティティの確立、地域の魅力度アップといった効果を及ぼす。また、郷土料理の観光商品化は、飲食関係事業者だけに限らず、その原材料を生産する農林水産業への経済効果をもたらすとともに、郷土料理という地域の食文化の維持にも貢献する。

##### 雇用創出

ホテル・宿泊施設をはじめ、お土産店等の小売店、タクシー等の運輸事業者、飲食店など、観光産業に関連する多くの産業は、労働集約型の産業であることが多い。第2章で取り上げた宿泊施設アンケートでは、全従業員に占める当該ホテル・旅館が所在する地域からの雇用割合が50%以上70%未満と回答した施設が全体の23.2%、70%以上と回答した施設が全体の49.3%となっており、従業員の半数以上を地元から雇用している施設は、全体の7割強に及んでいる。観光産業は、地域の雇用機会の維持・創出

に大きな影響を与えていると言える。

以上から、観光産業は、交流人口の増加による域外から域内への所得の移転、その所得の広範囲な産業への経済波及、雇用機会の維持・創出、及び地域伝統産業の維持に貢献するなど、地域経済に大きな便益をもたらす産業である。それ故に、自立的な地域経営の方策としてその果たす役割が注目されるのである。

## (2) 国内観光市場の現況

上述のように、観光産業は地域経済に多くの便益をもたらすが、現在の国内観光市場の状況は、優良な観光資源を有し、後背に巨大なマーケットが存在するにも拘わらず、観光地域としての地位を落としつつあり、事業者を取り巻く経営環境も厳しい状況にある。

その背景には、第1章で触れた通り、個人の余暇に対する考え方が多様化し、観光旅行自体が、他の余暇活動に対して魅力を失っていると同時に、観光旅行の中において、海外観光旅行の魅力が高まり、国内観光が低下している状況がある。

こうしたことから、地域の観光産業振興のためには、まず、国内余暇市場における観光旅行の相対的地位の向上を図らなくてはならない。また、国内観光地は、他の国内観光地、更には、海外観光地との地域間競争に晒されており、この競争に勝ち抜く術を身につけなくてはならないという状況にある。

## (3) 地域の現状と課題

先述のような状況にある国内観光市場で、競争を繰り広げる国内観光地はどのような状況にあるのか。

### 人口構造の変化

現在、地域の人口構造は大きく変化している。人口構造問題の根本は、総人口の減少と同時に進行する少子・高齢化、及びその帰結としての生産年齢人口の減少にある。こうした構造変化は、歳入、歳出両面から後述する地方財政の逼迫要因として作用するほか、地域産業の競争力に大きな影響を及ぼしている。

### 地域産業の構造変化

90年代後半の不景気による市場からの撤退や工場閉鎖、人件費・地価・租税等の高コスト化やアジア市場の拡大に対応したグローバル化に伴う適地生産化の急速な進行は、地域の雇用不安・下請け企業への影響を及ぼすと同時に、税込減、工業団地の売れ残り、工場跡地の未開発などの課題を地域に残している。

### 地方財政の逼迫

こうした地域経済を取り巻く構造変化は、地方財政に大きな影響を与えている。地方自治体の多くは、これまで、相当程度の一般財源支出を伴う景気対策を行って来ており、今後の地域経営に耐えうるだけの財源を十分に確保しているとはいえない状況にある。この財政逼迫は、歳入面では地域産業の構造変化、人口構造の変化により引き起こされた経済活動基盤の脆弱化によるものが大きい。今後は、歳出面でも高齢化による社会保障費の増大等で更なる負荷が財政運営にかかることになる。

## (4) 本章の検討課題

国内観光市場の相対的な地位の低下にも拘わらず、観光産業がもたらす多くの便益を観光地域が十分に享受できるよう、本章では、第2章で検討した宿泊事業者におけるホスピタリティ・マネジメントの取組みと同様に、地域への入込客を増加させる観光地域経営戦略のポイントとして観光地域全体のホスピタリティの向上を図る取組みの視点から分析する。

## 2. 観光地に対する顧客の評価ポイント

### (1) リピーター確保の必要性

まず、当行が実施した「顧客アンケート」から観光客の観光地に対する評価ポイントを明らかにする。

第1章で述べたように、多様化する余暇市場において、また、縮小するマーケットにおいては、新規顧客の発掘は容易ではない。そうした市場であれば、今まで当該観光地を往訪した顧客、つまり観光地域にとって入込客のベースを形成するリピーターの維持・増加を図ること、観光地を訪れる顧客に対し、満足度の高いサービスを提供し、再訪意欲を高めることが重要である。従って、本項では、当行が実施した「顧客アンケート」の集計から、再訪可能性の高い顧客をピックアップし、その顧客の観光地における評価ポイントは何であるか、即ち、観光地のどの要素に満足し再訪意欲を強めるのかを分析し、観光客から信認される観光地づくりを推進していくための観光地域経営戦略のポイントを導出する。

### (2) 観光地に対する再訪意欲の強化の必要性

本項で取り上げる「顧客アンケート」は、第2章で取り上げたアンケートと同様である。49の観光地域に訪れた1,159名から回答を得たものである。本アンケートにおける観光地に対する満足度をまとめたものが図表140である。

図表140 観光地に対する満足度

	回答件数	割合
とても満足	340	29.3%
満足	481	41.5%
普通	243	21.0%
不満	28	2.4%
とても不満	3	0.3%
NA	64	5.5%
合計	1,159	100.0%

出所:顧客アンケートより当行作成

「とても満足」、「満足」と回答した、観光地に対して満足を感じている顧客が全体の7割強となっている。

また、上記で確認した満足度別に顧客の観光地に対する再訪希望度をまとめたものが図表141及び図表142である。

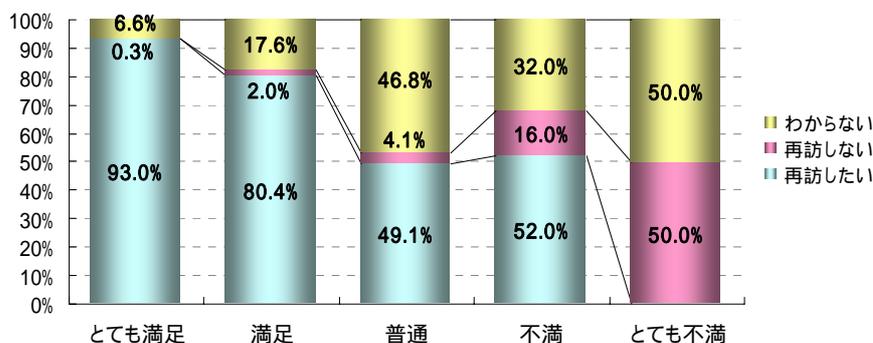
図表141によると、「とても満足」且つ「再訪したい」と回答した顧客は294人で全回答者の25.4%、また「満足」且つ「再訪したい」したいと回答した顧客は370人で、全回答者の31.9%となっており、両者で全体の約57.3%を占めている。

図表141 観光地を訪れた顧客の満足度別の再訪希望度

	とても満足		満足		普通		不満		とても不満		NA		合計	
	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合
再訪したい	294	25.4%	370	31.9%	109	9.4%	13	1.1%	0	0.0%	14	1.2%	800	69.0%
再訪しない	1	0.1%	9	0.8%	9	0.8%	4	0.3%	1	0.1%	0	0.0%	24	2.1%
わからない	21	1.8%	81	7.0%	104	9.0%	8	0.7%	1	0.1%	9	0.8%	224	19.3%
NA	24	2.1%	21	1.8%	21	1.8%	3	0.3%	1	0.1%	41	3.5%	111	9.6%
合計	340	29.3%	481	41.5%	243	21.0%	28	2.4%	3	0.3%	64	5.5%	1,159	100.0%

出所:顧客アンケートより当行作成

図表142 観光地を訪れた顧客の満足度別の再訪希望度



出所:顧客アンケートより当行作成

また、図表142では、横軸に満足度を、縦軸に再訪希望度を取り、満足度として「普通」と回答した人を中心として、図の左側が満足度の高い顧客、右側が満足度の低い顧客を示している。満足度が高くなるほど再訪希望度が上昇し、反対に満足

度が減少するほど再訪しないと回答した顧客の割合が増加している。また、「満足」と回答した人の再訪希望率が80.4%であるのに対して、「とても満足」と回答した人の再訪希望率は93.0%となっており、より高い満足感を得た人ほど再訪可能性が高くなることを示している。

以上のことから、より多くのリピーターを獲得するには、当該観光地を往訪した観光客にとって満足度の高いサービスを提供することが必要であるといえる。

以下の分析では、「とても満足」と回答し、且つ、「再訪したい」と回答した再訪意欲の高い顧客（以下「再訪可能性の高い顧客」という。）の動向を全回答者ベースの動向と比較・分析し、観光地に対する評価ポイントを抽出する。

### （3）旅行目的

まず、再訪可能性の高い顧客がどのような目的を持って観光地域を往訪しているのかを分析する。

財団法人日本交通公社「旅行者動向」2004（図表143）によれば、日本人の嗜好する旅行タイプ上位4位は、第1位 温泉旅行、第2位 自然観光、第3位 グルメ、第4位 歴史・文化観光となっており、98年以降、上位4位はほぼ不動である。また、2004年におけるそれぞれの旅行目的の国内比率（旅行タイプについて、国内観光旅行を嗜好する比率のこと。）を見ると、温泉旅行は99.5%、以下グルメ82.2%、自然観光64.1%と国内比率が高く、歴史・文化観光でも過半を越えており、日本人が嗜好する旅行タイプの上位4位は、国内嗜好が強い旅行タイプである点は看過してはならない。

以上のことから、国内にあって、顧客から信認される観光地づくりを推進する上では、顧客が嗜好する上記4つの旅行タイプに対応した取組みが必要不可欠であるといえる。

図表143 行ってみたい旅行タイプの推移

1998年			2002年			2004年					
	全体比	国内比率		全体比	国内比率		全体比	国内比率			
1	温泉旅行	56.8	99.8	1	温泉旅行	57.9	99.3	1	温泉旅行	52.4	99.5
2	自然観光	45.5	69.0	2	自然観光	45.7	60.7	2	自然観光	48.2	64.1
3	グルメ	40.7	80.6	3	テーマパーク	41.0	94.2	3	グルメ	41.8	82.2
4	歴史・文化観光	38.6	60.2	4	歴史・文化観光	39.2	63.5	4	歴史・文化観光	39.4	55.0
5	テーマパーク	30.7	62.7	5	グルメ	37.4	84.1	5	海浜リゾート	38.7	37.9

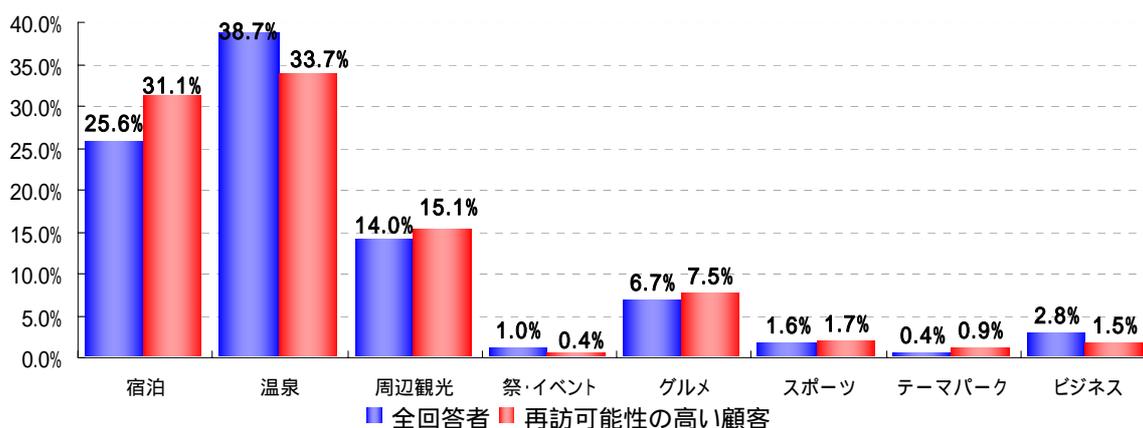
出所：財団法人日本交通公社「旅行者動向」より当行作成

一方、当行が行った「顧客アンケート」における旅行目的の回答をまとめたものが、図表144である。

全回答者の集計では、旅行目的として、第1位 温泉、第2位 当該宿泊施設への宿泊、第3位 周辺観光（＝自然観光＋歴史・文化観光）第4位 グルメが上位4位となっている。再訪可能性の高い顧客の旅行目的の上位4位も同様となっており、先述の人気旅行タイプ上位4位とほぼ一致している。

また、再訪可能性の高い顧客と全回答者を比較すると、再訪可能性の高い顧客の旅行目的で、「当該宿泊施設への宿泊」（31.1%vs25.6%）、「周辺観光」（15.1%vs14.0%）、「グルメ」（7.5%vs6.7%）の構成比が相対的に高くなっており、旅行目的として重要な項目と考えられる。

図表 144 旅行目的(全データ及び再訪可能性の高い顧客)



出所: 顧客アンケートより当行作成

(4) 旅行目的に見るセグメント別、年齢層別顧客層の特徴

次に、「当該宿泊施設への宿泊」、「周辺観光」、「グルメ」といった旅行目的で観光地を訪れている顧客の特徴について、セグメント及び年齢層の視点から分析する。

「顧客アンケート」に見る顧客の特徴

図表 145 は、全アンケート回答者について旅行目的毎に各セグメントの占める割合を示しているが、「子育て後の夫婦」がグルメを除く全ての目的でトップシェアを占めている。また、「大人の家族」もグルメ、スポーツ、テーマパークでトップシェアを占めているほか、それ以外の目的でも「子育て後の夫婦」に次いで高いシェアを示しており、多様な目的を持って旅行をしていることがわかる。

図表 145 旅行目的に占めるセグメントシェア

	当該施設への宿泊	温泉	周辺観光	祭・イベント	グルメ	スポーツ	テーマパーク
小学生以下の子ども	8.6	11.3	12.2	0.0	9.0	7.7	0.0
大人の家族	18.7	17.7	21.5	21.4	28.1	15.4	20.0
カップル	18.7	16.2	13.8	7.1	16.9	15.4	20.0
子育て前の夫婦	11.3	11.3	11.6	21.4	12.4	0.0	20.0
子育て後の夫婦	26.6	26.2	30.4	28.6	19.1	15.4	20.0
グループ(未婚男性)	1.2	1.1	0.0	7.1	2.2	0.0	0.0
グループ(未婚女性)	4.3	4.8	3.3	0.0	3.4	15.4	0.0
グループ(子育て後の男性)	2.4	1.9	2.2	14.3	2.2	15.4	0.0
グループ(子育て後の女性)	8.3	9.5	5.0	0.0	6.7	15.4	20.0

出所: 顧客アンケートより当行作成

また、図表 146 は、セグメント同様に、旅行目的毎に各年齢層の占める割合を示したもので、50代が当該宿泊施設への宿泊、テーマパークでトップシェアを占めている。また、60代以上の年齢層が温泉、周辺観光、グルメ、スポーツでトップシェアを占めており、50代、60代以上という高年齢層が多様な目的で積極的に旅行していることが窺える。

図表 146 旅行目的に占める年齢階層シェア

	当該施設 への宿泊	温泉	周辺観光	祭・イベント	グルメ	スポーツ	テーマ パーク
10代	1.0	0.7	0.4	0.0	0.0	6.7	0.0
20代	14.2	12.5	13.5	12.5	15.5	13.3	16.7
30代	19.7	22.2	15.3	31.3	21.8	6.7	0.0
40代	13.5	15.9	14.4	25.0	11.8	26.7	0.0
50代	26.7	22.0	27.1	6.3	24.5	20.0	50.0
60代以上	24.9	26.7	29.3	25.0	26.4	26.7	33.3

(%)

出所:顧客アンケートより当行作成

図表 147 旅行目的別観光客イメージ

	訪問者イメージ	
	セグメント	年齢層
当該宿泊施設 への宿泊	子育て後の夫婦	50代
周辺観光	子育て後の夫婦	60代以上
グルメ	大人の家族	30代、50代 60代以上
温泉	子育て後の夫婦	60代以上

これらのデータから、(2)及び(3)において指摘した顧客が相対的に強い選好傾向を示す旅行目的別に、主要な観光客のイメージをまとめると、図表 147 の通りになる。

いずれの旅行目的でも、50代及び60代以上の高年齢層で、子育て後の夫婦又は大人の家族という顧客層が、主要な観光客のイメージとして浮かび上がる。いずれも、少人数での旅行パターンが想起される。

#### 再訪可能性の高い顧客の特徴

同様に、再訪可能性の高い顧客(図表 141 で「とても満足」且つ「再訪したい」と回答した 294 名)について抽出して分析した。その結果、旅行目的別セグメント

出所:顧客アンケートより当行作成

別シェアに照らすと、「子育て後の夫婦」が、当該宿泊施設への宿泊、温泉、周辺観光、祭・イベント、グルメの目的でトップシェアを占めており、多様な目的で観光旅行をしていることが判る。また「子育て前の夫婦」が、グルメ、スポーツ、テーマパークで高い選好を示しており、多様な目的で観光旅行をしている。同様に年齢層別では、60代以上が、当該宿泊施設への宿泊、温泉、周辺観光、祭・イベント、グルメでトップシェアを占めており、多様な目的で旅行をしている。また、50代が、周辺観光、テーマパークで、20代がグルメ、スポーツで高い指向性を示している。

図表 148 旅行目的別観光客イメージ(再訪可能性の高い顧客)

	訪問者イメージ	
	セグメント	年齢層
当該宿泊施設 への宿泊	子育て後の夫婦	60代以上
周辺観光	子育て後の夫婦	60代以上
グルメ	子育て前の夫婦 カップル 子育て後の夫婦	20代、60代以上

先述の通り、再訪可能性の高い顧客は、「当該宿泊施設への宿泊」、「周辺観光」、「グルメ」を目的とした観光旅行により強い選好を示していたが、これらの目的別に、観光地を往訪している観光客のイメージをまとめたものが図表 148 である。再訪可能性の高い顧客層として、示した全体の傾向と同様に、50代及び60代以上の高年齢層で子育て後の夫婦、また、20代の子育て前の夫婦又はカップルといった姿が浮かび上がる。いずれにしても、全般的な顧客のイメージと同様に、少人数での旅行パターンが主流と思われる。

出所:顧客アンケートより当行作成

こうした顧客層は、今後もリピーター・マーケットとして重要なセグメント及び年齢層であり、彼らに対する十分なホスピタリティを伴ったサービスの提供を通じて、リピーターの維持・増加を図っていくことが観光地域経営にとって重要となる。

#### (5) 観光地を訪れた顧客の観光地評価ポイント

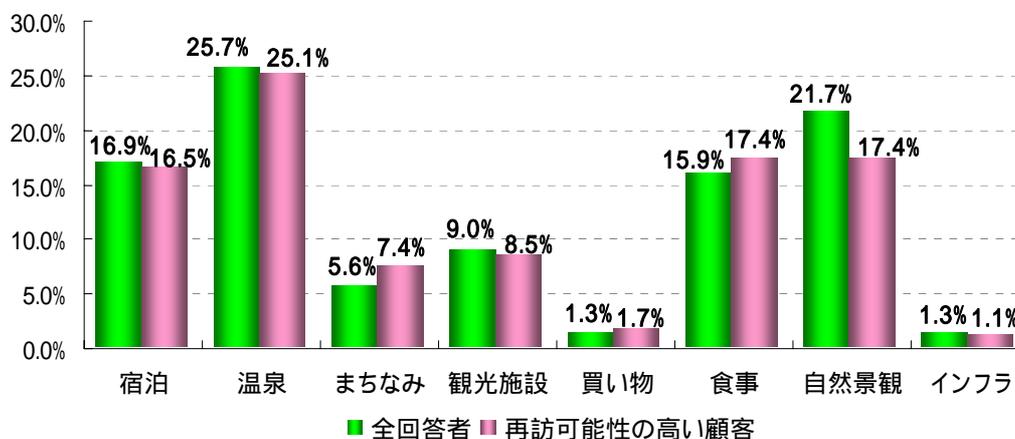
当行が実施した顧客アンケートに基づき、再訪可能性の高い顧客の特徴からターゲットゾーンを整理すると、50代及び60代以上の高齢層で、子育て後の夫婦といった少人数での旅行者であり、当該宿泊施設への宿泊、周辺観光、グルメを目的として旅行をしていることが明らかになった。こうした再訪可能性が高い人々がどの要素に満足しているのか、即ち、観光地に対する評価ポイントは何かについて分析をする。

#### 「顧客アンケート」全回答者ベースの顧客満足要因

今回、当行が実施した「顧客アンケート」では、当該観光地を往訪し、「とても満足」及び「満足」と回答した人に、その満足理由を聞いた。その回答をまとめたものが図表149である。

満足理由として、「温泉」が25.7%と最も大きく、次いで「自然景観」が21.7%、「当該宿泊施設への宿泊」が16.9%、「食事」が15.9%と続いている。

図表149 満足要因(全回答者及び再訪可能性の高い顧客)



出所:顧客アンケートより当行作成

一方、図表149の再訪可能性の高い顧客に注目すると、全回答者ベースの傾向と同様に「温泉」が25.1%と最も高く、次いで「自然景観」及び「食事」が17.4%、当該宿泊施設への宿泊が16.5%と続いており、こうした顧客満足のポイントは、リピーターの維持・増加を図ろうとする観光地域経営のあり方を考える上で重要である。

また、再訪可能性の高い顧客と全回答者を比較すると、「まちなみ」と「食事」の構成比が相対的に高くなっている。即ち、リピーターになりやすい再訪意欲の強い顧客は、一般的な顧客と比較して「まちなみ」、「食事」に対して満足度を高めていることがわかる。

#### 年齢層別、セグメント別顧客満足度に基づく観光地評価ポイント

上述と同様の方法で、図表148において分析した積極的に観光旅行を行っている顧客層に絞り込んでその観光地に対する満足理由を分析し、評価ポイントとして纏めたものが図表150である。ここで注目すべきは、全回答者と比較して再訪可能性の高い顧客層が共通して相対的に高い数値を示した評価ポイントである(図表150の最右列)。全データ、年齢層及びセグメントの全てに共通して相対的に高い評価ポイントとなっている項目は「まちなみ」と「食事」であり、従ってこの2点は重要なポイントといえる。

つまり、この2点の評価ポイントに即して観光地域関係者が質の高いサービスを提供すると、顧客満足度の向上に繋がる可能性が高まることになる。また、図表142で見たように、顧客満足度が上昇するほど、再訪意欲が高まる(リピーターが増加することから、「まちなみ」と「食事」という評価ポイントに対して地域関係者が積極的に取組んでいくことで、入込みのベースとしてリピーターを増加させ、観光地への来訪者を維持・増加させることが可能と思われる。従って、2点に対する取組みは、観光地

域経営戦略上重要なポイントであるといえる。

この2点に関しては、以降の「4.ホスピタリティ・マネジメントの観点から見る観光地経営戦略のポイント」で詳細に分析する。

図表 150 観光地域の評価ポイントのまとめ

対象	評価ポイント	再訪可能性の高い顧客の重点的な評価ポイント
全データ	温泉 自然景観 当該宿泊施設への宿泊 食事	<u>まちなみ</u> <u>食事</u>
50代・60代以上	温泉 自然景観 当該宿泊施設への宿泊 食事	<u>食事</u> 観光施設 <u>まちなみ</u> 買い物
20代	温泉 自然景観 当該宿泊施設への宿泊 食事	<u>まちなみ</u> 温泉 当該宿泊施設への宿泊 <u>食事</u> 買い物
子育て後の夫婦	温泉 自然景観 当該宿泊施設への宿泊 食事	<u>食事</u> 観光施設 <u>まちなみ</u> インフラ
大人の家族	自然景観 食事 温泉 当該宿泊施設への宿泊	<u>食事</u> 買い物 観光施設 <u>まちなみ</u> インフラ
子育て前の夫婦	温泉 自然景観 当該宿泊施設への宿泊 食事	自然景観 買い物 <u>まちなみ</u> インフラ <u>食事</u>

出所：顧客アンケートより当行作成

### 3. 入込み増加地域と減少地域の比較による観光地域経営戦略のポイント

#### (1) 分析の視点

これまで、顧客満足度の視点から、再訪意欲を強める方向に作用するであろう観光地評価ポイントとして「まちなみ」と「食事」が重要であることを導出した。ここでは、観光地が顧客から評価されリピーターとしての顧客を持続的に受け入れるため、観光地全体としての経営を担うべき自治体及び観光協会・温泉旅館組合等に視点を移して分析を行う。

先述の顧客アンケートと同時に当行が実施した「観光振興に係るアンケート調査（自治体向け及び観光協会・温泉旅館組合）」をもとに、現在多くの観光客を集客している地域がどのような取組みを行っているのか、即ち、多くの顧客に満足度の高いサービスを提供している結果として顧客の評価・信認を受けているであろう地域の観光振興に関する取組みを比較・分析し、リピーターの維持・増加のための観光地域経営戦略のポイントを導出する。

#### (2) 入込み増加地域と減少地域の抽出

図表 151 入込み客数に見る地域分類基準

評価基準	地域類型	備考
対バブル期増加、直近5期増	A地域	入込増加地域
対バブル期増加、直近5期減	B地域	
対バブル期減少、直近5期増	C地域	
対バブル期減少、直近5期減	D地域	入込減少地域

全国統一の入込統計が整備されていない中、都道府県別に観光地入込客統計をまとめている「全国観光動向 - 都道府県別観光地入込客統計 -」（社団法人日本観光協会）の2002年データをベースとして対バブル期

出所：当行作成

の入込客増減（1990年と2002年データの比較）、直近5期の入込客増減（1998年と2002年データの比較）を全国規模で比較し、図表151の考え方により観光地域を分類する。

本項では、2つのスケールで観光地域を分類した。1つ目のスケールとして、過去のピークとされ、観光産業が非常に旺盛であったバブル期の入込み客数をメルクマールとし、2002年の入込み客数との比較でその増減率を算出した。一方、先述の通り、近年においては、人口構造の変化、個人ニーズの多様化などにより、アクティブシニア層の台頭、旅行単位の少人数化など観光産業を取り巻く社会・経済環境は大きく変化してきており、バブル期との比較のみでは現状を十分に反映し得ない。そこで、2つ目のスケールとして、最近の環境変化への対応を考慮し、足下直近5期についても同様に増減率を分析することで現状を正確に把握できるよう補足した。その上で、バブル期との比較で入込み客が増加しており、且つ、環境変化に対応し直近5期においても増加している地域を「増加地域」とし、逆に、バブル期との比較で入込み客が減少しており、且つ、直近5期においても減少している地域を「減少地域」として分類・抽出した。

上記の増加地域と減少地域の観光振興に関する取組みを比較・検討し、増加地域の取組み内容やその特徴を抽出し、観光地域の経営戦略のポイントを導出する。

#### (3) 入込み増加地域と減少地域の分類結果

図表 152 入込み客数に見る地域分類結果(全国)

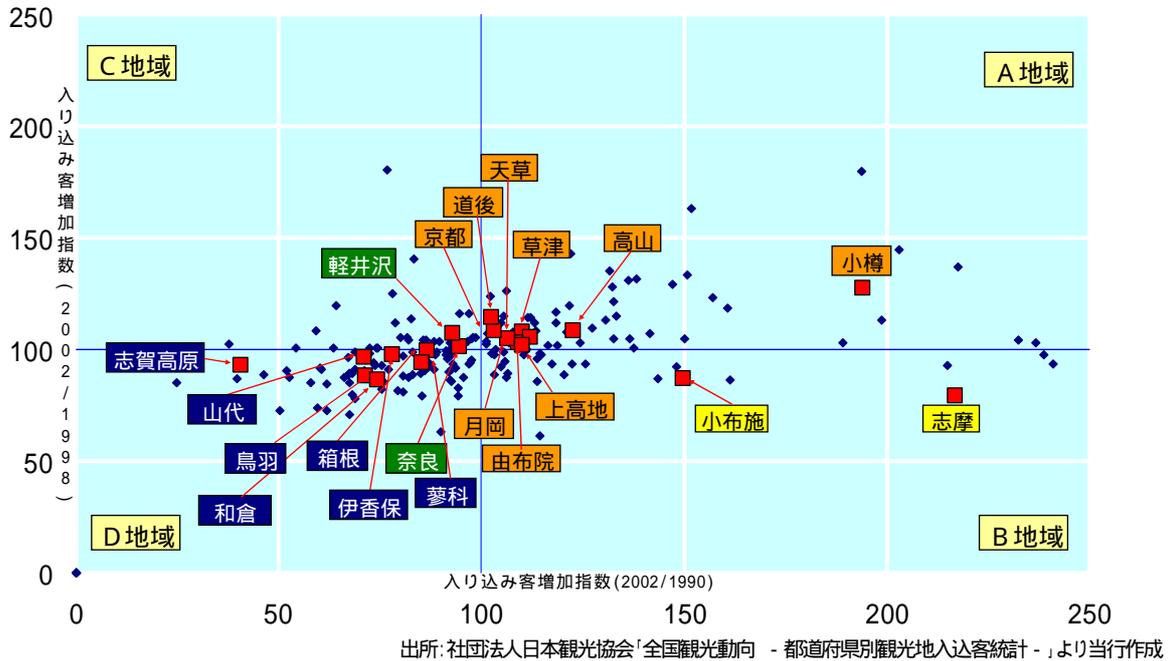
評価基準	地域類型	地域数	構成比率
対バブル期増加、直近5期増	A地域	64	30.3
対バブル期増加、直近5期減	B地域	31	14.7
対バブル期減少、直近5期増	C地域	30	14.2
対バブル期減少、直近5期減	D地域	86	40.8
合計		211	100.0

上記統計を基に比較・分類が可能な観光地域は、全国で211地域あり、その分類結果が図表152である。集計の結果、増加地域は64地域あり、構成比30.3%、減少地域は86地域あり、構成比40.8%となっている。この結果を、縦

出所：社団法人日本観光協会「全国観光動向」より当行作成

軸に直近5期の増減を、横軸に対バブル期の増減をとり、代表的な観光地域が上記4分類のどの象限に分類されるのかをプロットしたものが図表153である。

図表 153 入込み客数増減の異時点比較に基づく地域分類



(4) 観光関係者(自治体及び観光協会・温泉旅館組合)へのアンケートの概要及び分析手法

図表 154 自治体及び観光協会・温泉旅館組合等アンケート送付地域

評価基準	地域類型	地域数	構成比率
対バブル期増加、直近5期増	A地域	26	38.8
対バブル期増加、直近5期減	B地域	7	10.4
対バブル期減少、直近5期増	C地域	4	6.0
対バブル期減少、直近5期減	D地域	17	25.4
その他		13	19.4
合計		67	100.0

全国 211 の観光地域のうち、全国的な動向を把握するために必要と認められた 54 地域(入込増減地域区分との対応関係は図表 154 参照)統計データが未整備なため、入込み客の増減は明らかではないが、同様の必要性から加えた 13 地域の合計 67 の観光地

域について、各地域の自治体及び観光協会・温泉旅館組合等の関係団体にアンケートを実施した。

【調査概要】

観光行政に関するアンケート調査(自治体)について

調査対象 観光地域に属する自治体 67 団体  
 調査方法 書面郵送等によるアンケート調査、一部ヒアリング調査  
 調査基準 平成 17 年 10 月～12 月  
 回答状況 45 団体  
 回答率 67.2%

観光振興に係るアンケート調査(観光協会・温泉組合)について

調査対象 上記自治体に所在する観光協会・温泉組合 124 団体  
 調査方法 書面郵送等によるアンケート調査、一部ヒアリング調査  
 調査基準 平成 17 年 10 月～12 月  
 回答状況 63 団体  
 回答率 50.8%

図表 155 入込み客に見るアンケート回答地域

評価基準	地域類型	地域数	構成比率
対バブル期増加、直近5期増	A地域	22	47.8
対バブル期増加、直近5期減	B地域	5	10.9
対バブル期減少、直近5期増	C地域	4	8.7
対バブル期減少、直近5期減	D地域	15	32.6
合計		46	100.0

67 地域を対象に行ったアンケート調査では、46 地域の自治体若しくは観光協会・温泉旅館組合から回答を得た。この46 地域を入込み増減で分類すると、図表 155 の通り（増加地域、減少地域にそれぞれ該当する

出所：自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成 地域は参考の一覧参照）であり、増加地域が22 地域で全体の47.8%、減少地域が15 地域で同32.6%となっている。どのような取組みが持続的な入込み客増加につながるのかを分析するには、増加地域と減少地域における取組みの相違点を確認することが得策である。そこで本項では、この37 地域について、増加地域と減少地域の間で顕著な差異が見られる取組みは何か分析する。

参考 増加地域及び減少地域に分類された観光地域一覧

分類	自治体名	観光地名
増加地域	いわき市	いわき湯本
	郡山市	磐梯熱海温泉
	高山市	飛騨高山
	雫石町	鶯宿温泉（雫石）
	小樽市	小樽
	松山市	道後温泉
	上屋久町	屋久島
	新発田市	月岡温泉
	仙台市	秋保温泉
	中之条	四万温泉
	天草町	天草
	杷木町	原鶴・筑後川
	白川村	飛騨高山
	飯田市	飯田・昼神温泉
	飛騨市	飛騨高山
	尾道市	尾道
	由布市	湯布院温泉
	二セコ町	二セコ
	旭川市	旭川
	草津町	草津温泉
	松本市	上高地・白骨
	諏訪市	上諏訪温泉
合計	22地域	
減少地域	加賀市	山代温泉
	蒲都市	西浦温泉
	茅野市	蓼科
	高山村	山田温泉
	七尾市	和倉温泉
	上山市	上山温泉
	蔵王町	遠刈田温泉
	長門市	長門湯本
	鳥羽市	鳥羽
	白浜町	白浜
	箱根町	箱根
	伊香保町	伊香保温泉
	雲仙市	雲仙温泉
	白馬村	白馬八方
	熱海市	熱海市
合計	15地域	

(注) 観光地名分類は、「全国観光動向 - 都道府県別観光地入込客統計 - 」による。

出所：自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

(5) 増減地域における観光振興に関する取組み内容の違い

増加地域と減少地域の観光客の信認強化に関する取組みを比較検討するため、上述の37 地域について、先述の要領で実施した自治体及び観光協会・温泉旅館組合向けのアンケートを の手順で分析し、抽出された取組み内容をまとめたものが図表 156 である。

回答のあった全ての自治体及び観光協会等の各項目に関する実施率を算出。

で算出された各質問項目の実施率を入込み増減地域間で比較。減少地域に比して、増加地域の実施率が高く、かつ、全回答ベースの実施率よりも10.0%以上高い項目を持続的な入込み増加に寄与すると考えられる取組みとして抽出。

図表 156 に整理したように、主に「景観保護関連」、「受け入れ体制整備」、「PR・プロモーション関係」、「人材育成関連」、「観光施設関連」の分野において増減地域間で対応の違いが著しい。

#### 景観保護関連

景観保護関連での具体的な取組みとして、景観保護施策の中でも、条例の制定、補助金の交付といった具体的な取組みで顕著な差が出ている。また、まちなみや景観保護のための建物等に関する規制面で差が生じている。

#### 受け入れ体制整備

受け入れ体制整備では、バリアフリーに関する項目、観光案内所の設置場所に関する項目で差が生じている。バリアフリーに関しては、歩道の段差をなくすという具体的な施策や地域全体でバリアフリーを推進するための補助金交付の面で差が出ている。また、観光案内所の設置場所について、具体的には道の駅への設置による観光情報の提供の必要性が窺われる。

#### PR・プロモーション関係

7項目が該当するが、特に具体的なPR・プロモーション方法に関する項目で、「全国に情報発信のためのマスコミへの働きかけ」で差が出ている点は注目すべきである。また、入込増加地域でPR・プロモーションの実施にあたって、地域の自治体と観光事業者間で連携が行われている点は、資源の有効活用、規模の経済の観点から首肯される。

#### 人材育成関連

地域で行われる観光に関する人材育成の具体的な取組みとして、「地域の観光関係者（民間事業者、自治体、協会等）が自主的に勉強会を開催」で差が生じている。また、人材育成の対象として、宿泊事業者や観光事業者だけに留まらず、電車、バス、タクシーといった観光客の交通を支える運輸事業者をも対象としていることから、地域の観光関係者が一体となり地域全体としてホスピタリティ向上に取り組むことの重要性が認識できる。

#### 観光施設関連

自治体が管理運営する観光施設の中でも、体験施設やキャンプ場といった施設の有無において特徴が出ている。また、増加地域は観光資源として「道の駅」を有している地域が多いことが特徴としてあげられる。

図表 156 入込み増減地域における観光振興の取組み内容の違い

項 目		増加地域 実施率	減少地域 実施率	全体集計 実施率
<b>景観保護関連</b>				
Q27 景観保護対象				
	建物の高さ	50.0	25.0	37.8
	建物の屋根や壁の色	44.4	16.7	33.3
	建物に使用する建材等	22.2	0.0	11.1
	まちの緑化	27.8	16.7	17.8
Q28 景観保護施策				
	条例の制定	50.0	25.0	37.8
	補助金の交付	27.8	16.7	17.8
<b>受け入れ体制整備</b>				
Q34 バリアフリー施策				
	歩道等の段差をなくしている	38.9	33.3	28.9
Q35 バリアフリーに配慮している事業者に対する施策				
	補助金の交付	16.7	0.0	6.7
Q39 観光案内所の設置場所				
	道の駅	27.8	8.3	15.6
<b>PR・プロモーション関連</b>				
Q24 プロモーション・PR				
	全国に情報発信してもらえるよう、マスコミ等に働きかける	55.6	50.0	44.4
Q26 プロモーション・PRにおける連携				
	地元観光業者	50.0	41.7	37.8
Q3 観光予算の比重				
	イベントの創出	66.7	33.3	53.3
Q12 イベントにおける工夫				
	休憩スペース設置、トイレ利用などで飲食店・商店などに協力してもらっている	38.9	16.7	26.7
Q20 売り				
	建築物	33.3	16.7	22.2
	伝統工芸	33.3	8.3	20.0
Q23 今後のターゲット				
	不明	22.2	0.0	11.1
Q42 外国人観光客誘致活動				
	海外の観光フェア等に出展	38.9	33.3	26.7
<b>人材育成関連</b>				
Q18 人材育成施策				
	当地の観光関係者(民間事業者、自治体、協会等)が自主的に勉強会を開催	55.6	8.3	26.7
Q19 人材育成対象				
	宿泊事業者(経営者向け)	50.0	33.3	33.3
	宿泊事業者(従業員向け)	55.6	50.0	42.2
	観光事業者(レクリエーション、飲食、物販販売等の事業者)	72.2	33.3	44.4
	運輸事業者(電車、バス、タクシー等)	33.3	16.7	20.0
<b>観光施設関連</b>				
Q3 観光予算の比重				
	観光施設・関連施設の維持・管理・補修	72.2	41.7	53.3
Q31 観光施設運営				
	直営	77.8	58.3	60.0
Q32 観光施設内容				
	道の駅	38.9	25.0	28.9
	体験施設	38.9	16.7	22.2
	キャンプ場	55.6	16.7	40.0

出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

上述したように、増加地域は、バブル期との比較で入込み客が増加しており、且つ、環境変化に対応し直近5期においても増加している地域である。当該観光地を訪れた観光客を満足させ、観光客からの一定の評価を獲得している地域であるが故に入込み客を増加させているものと考えられる。従って、増加地域が行っている観光振興に関する具体的な取組みは、多くの顧客に満足度の高いサービスを提供しているものと考えられる。こう考えれば、図表 156 によって導出された上記5つの項目は、観光地域経営戦略のポイントとして考えられる。

以降では、顧客アンケートから導出された「まちなみ」と「食事」という評価ポイントと、増減地域の取組みの比較から導出された「景観保護関連」、「受け入れ体制整備」、「PR・プロモーション関係」、「人材育成関連」、「観光施設関連」の各取組みについて、ホスピタリティ・マネジメントの観点から再評価し、具体的な分析を行う。

#### 4 . ホスピタリティ・マネジメントの観点から見る観光地経営戦略のポイント

##### (1) ホスピタリティ・マネジメントの視点

これまで、顧客、自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートの結果から、観光地域経営戦略のポイントを抽出してきたが、そのポイントを、ホスピタリティ・マネジメントの観点から再整理する。

まず、ホスピタリティ・マネジメントについては、「ホスピタリティ・マネジメント ポスト・サービス社会の経営」(服部、1996年)を参考として独自に、地域のホスピタリティ・マネジメントの態様を、文化的要素、物的要素、機能的要素、条件的要素、創造的要素及び技術的要素に分類し、それぞれの要素の中に、該当する具体的な取組み内容をアンケートに即してまとめた。そのホスピタリティ・マネジメント項目のうち、顧客の評価ポイントと関係が深いと思われる項目を評価ポイント毎に再整理したものが図表 157 である。

##### 【6要素について】

図表 157 第 1 列にある、ホスピタリティ・マネジメントの 6 つの要素の内容は下記の通りである。

###### 文化的要素

遺跡、建造物、博物館、美術館、図書館、コンサート・ホール、劇場等の文化施設や、そこで行われる芸術文化活動等の文化的な満足感を提供するための要素。

###### 物的要素

来訪者の豊かで充実した雰囲気の中で美的・知的な感動のひと時を過ごせるだろうという期待感に応えうる環境を提供し、快適さを生み出すための要素。

###### 機能的要素

ホスピタリティを提供する際の基本的な労働行為で、それ自体一つの仕事として成立し、消費の対象として、顧客のニーズに見合った等価価値を生む要素。

###### 条件的要素

交通・周辺環境・駐車場といった立地条件に関する要素。

###### 創造的要素

ホスピタリティを提供するために、上述した物的要素、機能的要素、条件的要素のバランス良く調和させるための要素。

###### 技術的要素

顧客の満足度を高めるため、また、より効果的なサービスを提供するための演出、PR、その手段及びそれを実施するための知識や教育に関する要素。

図表 157 観光地域におけるホスピタリティ・マネジメントと顧客評価ポイント

要素	項目	具体的な内容	評価ポイント									
			宿泊	温泉	まちなみ	観光施設	買い物	食事	自然景観	インフラ		
(1) 文化的要素	歴史・民俗習慣	地域の歴史・文化資源										
	歴史・民俗習慣	歴史・地域固有の習慣・伝統に基づくストーリー立てが可能な資源										
	温泉	観光資源の重要なファクターである温泉について										
	タイプ	温泉地の特徴										
	条件	宿泊施設規模										
(2) 物的要素	人口	一義的なターゲット市場										
	産業別就業人口	雇用関係										
	自然資源	どのような自然観光資源を有しているか										
	タイプ	山、海、湖沼、森林、平原										
	国立・国定公園	国立・国定公園の有無										
(3) 機能的要素	文化資源	歴史のまちなみ、建築物、美術館・博物館、産業遺産										
	都市型観光資源	まちなみ観光資源										
	特産品・料理	特定地域の特産品										
	売り	地域の売りはなにか										
	地域ブランド	地域ブランド構築に向けた取り組み状況										
(4) 条件的要素	地産地消	地産地消に関する取り組み										
	景観保護	観光客に感動を与える景観整備を行っているか										
	景観規制	景観保護に向けた規制対象										
	景観保護取り組み(自治体)	景観保護条例、税制優遇等施策										
	景観保護取り組み(協会等)	協定への参画、景観保護活動等施策										
	環境保護	環境関連規制、税制導入										
	環境保護活動(自治体)	規制条例、啓発条例、インセンティブ等施策										
	環境保護活動(協会等)	独自規制、ゴミ減量規制、車両規制、清掃活動等施策										
	回遊の工夫	観光客の回遊の基盤整備										
	回遊の工夫	観光案内板、車両規制等										
	体制	ホスピタリティ提供のための体制ができていますか										
	自治体の観光部局の位置	観光部局の地位、予算規模										
	連携	ホスピタリティネットワークを形成していくための組織化が進んでいる										
	資金	活動資金の確保等										
	資金	協会等の活動資金調達(自立程度)										
(5) 創造的要素	アクセス	交通のアクセス										
	二次アクセス手段	交通機関整備										
	二次アクセス運営	運営形態										
	駐車スペース	駐車スペースの確保										
	バリアフリー	安心して観光できるまちづくり										
(6) 技術的要素	バリアフリー施策	具体的なバリアフリー施策										
	バリアフリー推進啓発	啓発、情報提供等										
	情報収集・分析	観光協会、観光課等で宿泊、いり込みなどの情報を収集し、分析できているか										
	ツアーにおけるニーズ取り入れ	ニーズ取り入れ方法										
	イベントにおけるニーズ取り入れ	ニーズ取り入れ方法										
	外部評価の導入	外部評価の導入方法										
	実行計画	計画的・目的効果的な観光施策の実施										
	実行計画	観光に関し目標を定め、達成のための計画などを策定しているか										
	結果評価	実績評価と新計画への反映										
	結果評価	上記計画の政策評価などを行い、今後の方向性に反映させているか										
(7) 技術的要素	イベントなどエンターテイメント創出	イベント等の存在、創出										
	創意工夫	イベントを実施する際の創意工夫										
	連携	イベント実施の際の連携										
	PR	もてなす意図を顧客に伝え、よいイメージ形成を行っているか										
	PR方法	どのようなPR方法でイメージ形成をしているか(観光宣伝の方策)										
	観光情報提供	場面に応じたPRの方法が確立されているか										
	観光誘発	イメージ形成と旅のきっかけづくり(観光宣伝)										
	選別	何があるのか、何ができるのかといった観光地選定に関わる具体情報										
	計画	アクセス情報、宿泊施設情報等計画段階で必要な情報提供										
	現地情報	観光案内所、観光案内板、PDA等現地での情報提供										
	観光案内所	観光情報の手段である観光案内所たどこに設置されているか										
	ホスピタリティ知識	質の高いホスピタリティを提供するために必要な知識がある										
	大学との連携	専門知識を有する大学との連携										
	ネットワーク・研究会	知識を共有化する手段										
	(8) 技術的要素	ホスピタリティ教育	ホスピタリティを向上させる教育の場、研修の場を設けているか									
観光ガイド組織		地域の観光ガイド組織の有無										
ガイドに関する施策		ガイド組織に関する助成等										
研修会・勉強会		ホスピタリティを向上させるための研修会・勉強会の有無										
研修会・勉強会の対象		誰を対象に上記研修会等を実施しているか										
(9) 技術的要素	インバウンド	外国人観光客に対するホスピタリティ										
	インバウンド具体的施策	外国人観光客を迎えるための具体的な施策										
	インバウンドPR	外国人観光客に向けたPR活動										

出所:服部勝人著「ホスピタリティ・マネジメント ポスト・サービス社会の経営」をもとに顧客、自治体、観光協会、温泉旅館組合アンケートに基づいて当行作成

## (2) ホスピタリティ・マネジメント要素

ホスピタリティ・マネジメントの重要な要素として抽出された取組みは図表 157 の通り多岐に亘る。この多岐に亘る具体的な取組み中から、図表 156 に取り纏めたホスピタリティ・マネジメントの項目と顧客アンケートに基づく評価ポイントに照らし合わせ、「増加地域」及び「減少地域」の具体的な取組みの差異について検証する。このことを通じ、顧客ニーズに適った取組みの不断の実施により顧客の当地に対する信認・評価及び再訪意欲を高め、以って持続的な観光地づくりを地域の観光関係者が一体的に実施すべき観光地域経営戦略のポイントを抽出・整理する。

まず、顧客アンケートから導出された「まちなみ」と「食事」という評価ポイント（図表 150 参照）と、増減地域の取組みの比較から導出された「景観保護関連」、「受け入れ体制整備」、「PR・プロモーション関係」、「人材育成関連」、「観光施設関連」の取組み内容（図表 156 参照）について、図表 157 をベースにホスピタリティ・マネジメントの観点から評価軸・評価項目として統合・再整理を行う。

### 「まちなみ」：顧客の観光地に対する評価ポイント

図表 157 に基づいて、ホスピタリティ・マネジメントの観点から顧客の評価ポイントである「まちなみ」について再整理すると、「文化的要素」、「物的要素」、「機能的要素」、「条件的要素」、「技術的要素」に関係がある。中でも、「機能的要素」と「条件的要素」では多くの項目で関係があるものと考えられる。

一方で、地域の取組みの比較から導出されたポイントである「景観保護関連」、「受け入れ体制整備」、「観光施設関連」の具体的な取組み内容は、「まちなみ」のホスピタリティ・マネジメント項目と一致していることから、「まちなみ」に関する具体的な評価項目として採用し分析することにする。

### 「食事」：顧客の観光地に対する評価ポイント

ホスピタリティ・マネジメントの観点から、顧客の評価ポイントである「食事」について再整理すると、「物的要素」、「技術的要素」に関係が深いものと考えられる。

特に、「物的要素」における「売り」という視点は「食事」にとって注目すべきポイントになる。また、地産地消の取組みも重要な評価項目である。

### ホスピタリティ教育：地域の取組み比較に基づく評価ポイント

一方、増減地域の取組みの比較から導出されたポイントである「人材育成」は、ホスピタリティ・マネジメント項目では、「ホスピタリティ教育」にあたるものと考えられる。ホスピタリティ教育は、おもてなしに直接的に関わる項目であり、且つホスピタリティ・マネジメントの観点からもその根幹を成す項目であることから、観光地域において基礎的かつ重要な項目であると考えられる。

### PR：地域の取組み比較に基づく評価ポイント

増減地域の取組みの比較から導出されたポイントである「PR・プロモーション関係」は、ホスピタリティ・マネジメント項目では、「PR」に該当するものと考えられる。「PR」に関する活動は、観光地域経営においては、顧客ニーズを探る根幹を成す重要な取組みである。

以上から、観光地域の持続的経営にとり重要なホスピタリティ・マネジメントの要素として、観光地に対する顧客の評価ポイントから導出される「まちなみ」と「食事」、また、増減地域の具体的な取組み比較から導出された「人材育成」と「PR」という4つの評価ポイントに整理・統合される。

観光地域が、来訪者の維持・増加を実現し、それによる持続的な観光地域づくりを進めるためには、これら4つの評価ポイントと関連づけたホスピタリティ・マネジメント要素・項目に分類された取組みを着実に実施することにより、来訪客の満足度を高め、当地への再訪意欲を増進させていく必要がある。

以降では、この4つの重要ポイントについて、ホスピタリティ・マネジメントの観点から、増加地域と減少地域の取組みの違いを具体的に分析する。

(3) ホスピタリティ・マネジメントの4ポイントに基づく観光地域の具体的な取組みの評価  
 ホスピタリティ・マネジメントの重要な要素として抽出された4つの評価軸に即して、各観光地域の具体的な取組みについて、下記の作業手順により評価・分析を行う。

【作業手順1】

自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートの各質問項目について、地域全体として取組みが行われているか検証するため、自治体、観光協会・温泉旅館組合の両者が、または、自治体若しくは観光協会・温泉旅館組合のどちらか一方がその取組みを行っていれば、当該地域ではその取組みが行われているものとして観光地域ごとに集計。

【作業手順2】

作業手順1で得られたデータを先述の入込み客の増減別に地域分類し、増加地域(22地域の合計)及び減少地域(15地域の合計)の各項目に関する実施率を算出し比較分析。

「まちなみ」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

まず、ホスピタリティ・マネジメントの評価ポイント「まちなみ」について、さらに要素項目に細分化して評価分析を行う。

図表157を参考に、「まちなみ」に関するホスピタリティ・マネジメントの項目等を抽出・整理すると図表158となる。

図表158 「まちなみ」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

要素	項目	項目	項目	具体的な内容	まちなみ
(1) 文化的要素	歴史・民俗習慣			歴史、地域固有の習慣・伝統に基づくストーリー立てが可能な資源	
(2) 物的要素	文化資源	都市型観光資源		まちなみ観光資源	
(3) 機能的要素	景観保護	景観規制		景観保護に向けた規制対象	
(3) 機能的要素	景観保護	景観保護取り組み(自治体)		景観保護条例、税制優遇等施策	
(3) 機能的要素	景観保護	景観保護取り組み(協会等)		協定への参画、景観保護活動等施策	
(3) 機能的要素	回遊の工夫			観光案内板、車両規制等	
(4) 条件要素	アクセス	二次アクセス手段		交通機関整備	
(4) 条件要素	アクセス	二次アクセス運営		運営形態	
(4) 条件要素	バリアフリー	バリアフリー施策		具体的なバリアフリー施策	
(4) 条件要素	バリアフリー	バリアフリー推進啓発		啓発・情報提供等	
(6) 技術的要素	PR	PR方法		どのようなPR方法でイメージ形成をしているか(観光宣伝の方策)	
(6) 技術的要素	PR	観光情報提供	観光誘発	イメージ形成と旅のきっかけづくり(観光宣伝)	
(6) 技術的要素	PR	観光情報提供	現地情報	観光案内所、観光案内板、PDA等現地での情報提供	
(6) 技術的要素	ホスピタリティ教育	研修会・勉強会の対象		誰を対象に上記研修会等を実施しているか	

出所:図表157より抜粋

図表158のように「まちなみ」に関連するホスピタリティ・マネジメント要素は、文化的要素、物的要素、機能的要素、条件的要素、技術的要素から構成される。中でも、機能的要素と条件的要素では、景観保護の取組み、バリアフリーの推進など多くの項目が該当している。

ここでは、先述の通り、供給側である増加地域の取組み内容と需要側である顧客の評価ポイントを関連づけて、「まちなみ」についてのホスピタリティ・マネジメント項目と一致している景観保護の取組み、バリアフリーの取組みの2点について具体的な分析を行う。

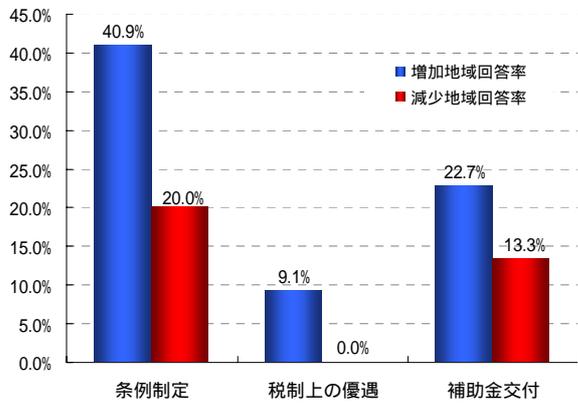
景観保護 地域の取組み

自治体及び観光協会・温泉旅館組合に対して実施したアンケートのうち、景観保護活動の具体的な取組み内容を聞いた質問に関して、上記の方法で算出した実施率の比較を図示したものが図表159、161、162である。また、「歴史的まちなみを売りにしている」と回答した地域(増加地域:22地域中8地域、減少地域:15地域中6地域)に限定してその実施率を比較したものが図表160である。

自治体の取組みを見ると、全ての項目で、増加地域の実施率が減少地域の実施率を上回っているが、特に「条例の制定」が40.9%と減少地域の20.0%と比較して高い実施率となっている点は重要である。ま

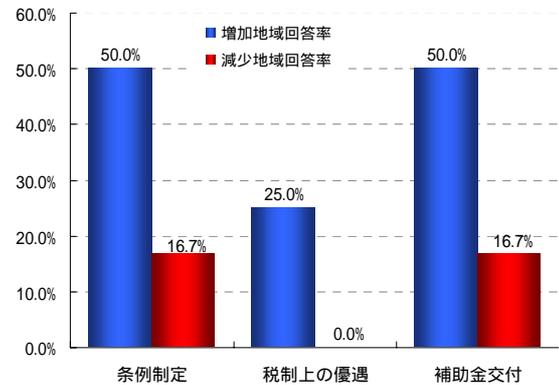
た、財政支出を伴う「補助金の交付」では減少地域が13.3%であるのに対して増加地域は22.7%と高い実施率を示している（図表159）。さらに、「歴史的まちなみ」を売りとする地域に絞り込むと、増加地域では半数の自治体で条例の制定、補助金の交付を行っているほか、「税制上の優遇」についても25.0%の自治体を実施している（図表160）など実施率が一段と高まりを見せる。

図表159 具体的な景観保護活動



出所:自治体アンケートより当行作成

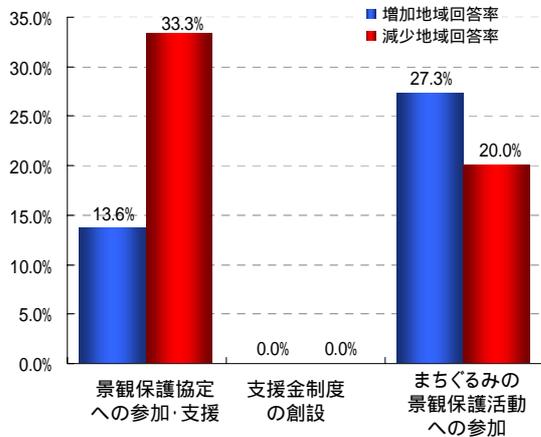
図表160 具体的な景観保護活動



出所:自治体アンケートより当行作成

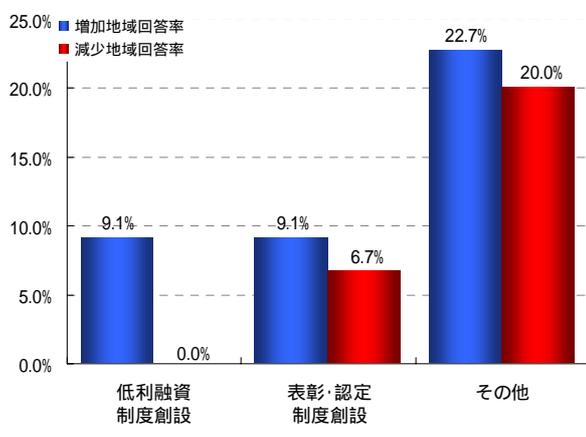
次に、観光協会・温泉旅館組合の取組みを見ると、「民間が締結する景観保護協定への参加・支援」では、減少地域の実施率が高くなっているが、「地域ぐるみで景観保護活動への参加」では、増加地域が27.3%、減少地域が20.0%と増加地域の実施率が高くなっている（図表161）。

図表161 具体的な景観保護活動



出所:観光協会・温泉旅館組合等アンケートより当行作成

図表162 具体的な景観保護活動



出所:自治体及び観光協会等アンケートより当行作成

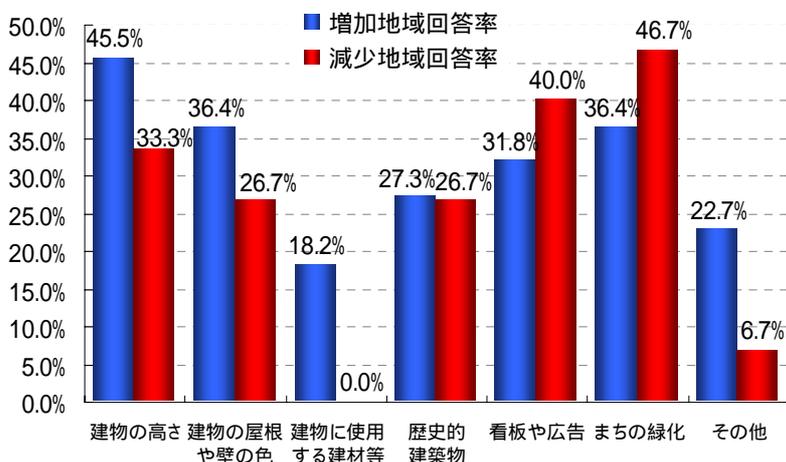
また、自治体及び観光協会・温泉旅館組合共通の項目で、増加地域では減少地域に見られない「低利融資制度創設」や「表彰・認定制度の創設」などの取組みが行われていると共に、その他の項目では、清掃活動等具体的な取組みが行われている（図表162）。

以上から、ホスピタリティ・マネジメントの観点から景観保護活動を見た場合、持続的な観光地域づくりの主要な担い手の1つである自治体は、景観保護条例の制定や補助金、税制上の優遇など経済的なインセンティブを活用しながら地域の景観保護への取組みの枠組みを創り、それを受けて観光協会・温泉旅館組合等が地域ぐるみで保護活動を展開していく連携のあり方が重要性を帯びてくる。

## 景観保護 景観保護の対象

景観保護活動の対象について実施率の比較を図示したものが図表 163 である。また、「歴史的まちなみを売りにしている」と回答した地域に絞ってその実施率を比較したものが図表 164 である。

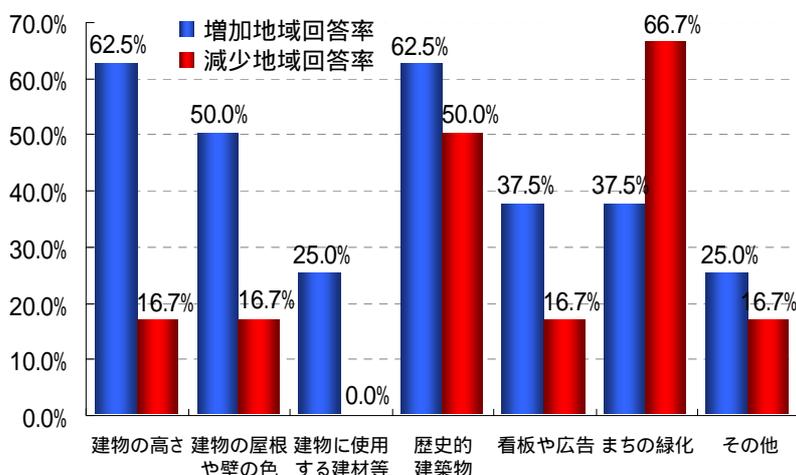
図表 163 景観保護対象



増加地域に注目すると、「建物の高さ」で 45.5%、「建物の屋根や壁の色」で 36.4%、「歴史的建築物」で 27.3%と景観保護活動の実施率が減少地域を上回っている。また、減少地域では対象としていない「建物の建材」についても 18.2%と低くはあるが景観保護対象としており、地域の景観保護について多角的な取り組みが行われている(図表 163)。

出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

図表 164 景観保護対象



一方、「歴史的まちなみ」を売りとしている地域に限定してみると、増加地域と減少地域の差が拡大する。「建物の高さ」においては、減少地域が 16.7%であるのに対し増加地域では 62.5%と景観保護の対象としている地域が6割を超える。また、「建物の屋根や壁の色」でも、減少地域が 16.7%であるのに対し増加地域では 50.0%と半数の地域が景観保護の対象としている。更には、「建物の高さ」、「建物

の屋根や壁の色」、「建材」、「歴史的建築物」に加えて、「看板や広告等」も景観保護の対象としている(図表 164)。

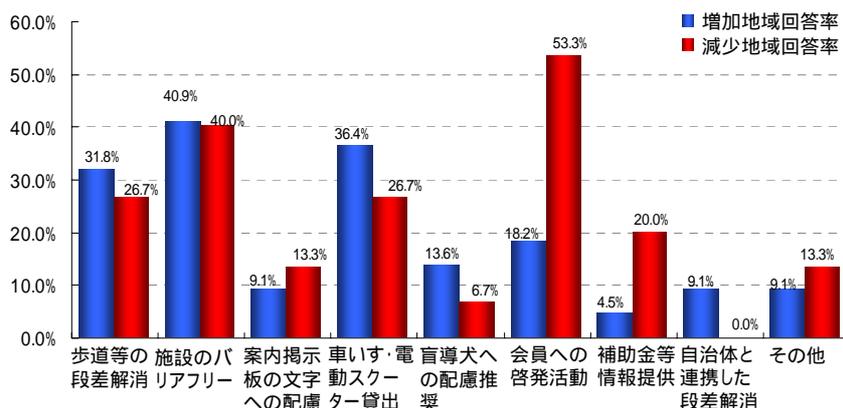
以上より、顧客評価のポイントである「まちなみ」に関して、増加地域と減少地域の取り組みの差異、更にはその歴史的まちなみを「売り」として自認する地域との差異から帰納的に整理すると、入込増という形で顧客の信認・評価を受ける地域の取り組みとしては、まちなみや景観をトータルに捉えた景観保護への取り組みを多角的に推進していくことが有効であるといえる。

## バリアフリー 地域の取り組み

次に、バリアフリーに関する地域の取り組みについて分析を行う。地域におけるバリアフリーの具体的な活動について実施率を図示したものが図表 165 である。

増加地域に注目すると、「歩道の段差を解消」31.8%、「観光施設のバリアフリー化」40.9%、「盲導犬

図表 165 パリアフリーに関する地域の取組み



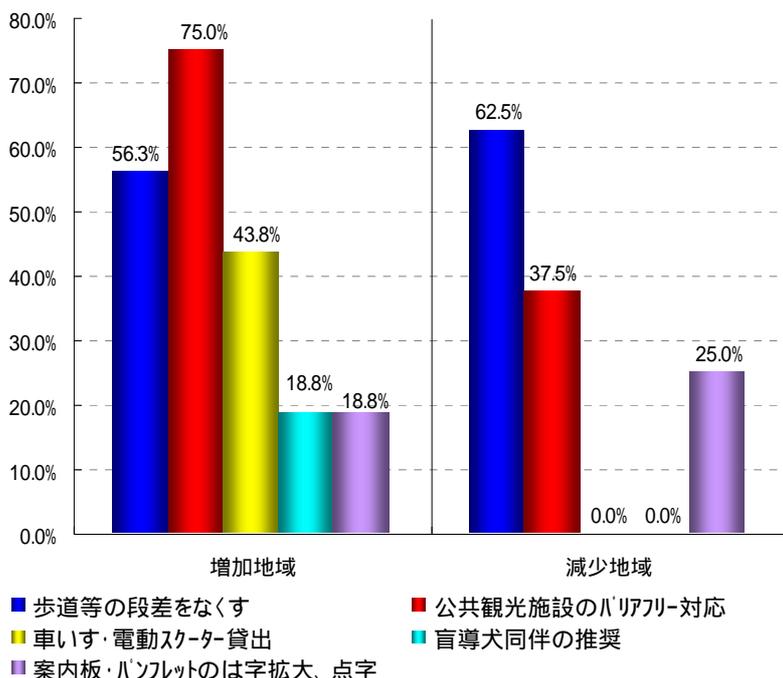
出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

を要する取組みにおいて実施率が高くなっている点に注目すべきである。

一方、減少地域に注目すると、「会員への啓発活動」が53.3%と最も高い実施率となっており、「パリアフリーに関する補助金等の情報を会員に提供している」でも20.0%と増加地域を上回っているが、いずれもパリアフリーに関する初歩的な取組みのウェイトが高くなっている。

### パリアフリー 自治体の取組み

図表 166 中高年の入込みがある増減地域別パリアフリー施策の実施状況



出所: 自治体アンケートより当行作成

策への取組みが見られる。

先の「顧客アンケート」の分析から、再訪可能性の高い顧客の年齢層は50代及び60代以上の高齢層であった。パリアフリーに関する取組みは、こうした年齢層の顧客に安心して観光ができる環境を提供することになり、顧客満足度を高める取組みと言える。当該地域の歴史や文化を凝縮した「まちなみ」の風情や趣を十分に伝えていくためには、まちを回遊させ、五感を通じた感動を提供することが必要であろう。そのためには、まちのいたる所に存在するバリアを排除し、車いす等を貸し出すなど「まちな

の入場或いは同伴を推奨」13.6%と減少地域を上回る実施率を示している。特に、「車いす・電動スクーターの貸し出し」では増加地域が36.4%であるのに対し、減少地域は26.7%と顕著な差が出ている。増加地域では、更に「歩道等の段差の解消」、「施設のバリアフリー化」、「車いすや電動スクーターの貸出」といった実施に当り相当の費用負担

現在、中高年層（大人の親子連れ、子育て後の夫婦グループ）の入込みが多い自治体に限定して、パリアフリーへの取組みの実施率を比較したものが図表 166 である。

増加地域に注目すると、公共施設のバリアフリー化を中心として、視覚障害者への配慮等全ての項目で多様な取組みが見られる。特に「車いすや電動スクーターの貸し出し」、「盲導犬の入場或いは同伴を推奨」は増加地域のみで実施しており、現在、中高年層の入込みがある地域では、移動手段に関する施策、視覚障害者に関する施策等幅広い施

み」を移動することに伴う支障を軽減する取組みは、今後の主要なターゲット・セグメントである高齢層の観光客に対するホスピタリティ溢れる対応として必要不可欠な取組みであるといえる。かかる取組みは、現実に入込増という形で如実な差となって現れている以上、「まちなみ」という評価軸に関連して、来訪者の満足度を高め信認・評価を得る取組みとして評価できる。

#### 「まちなみ」に関するホスピタリティ・マネジメントのまとめ

本章冒頭で述べたように、歴史・文化観光は、日本人が嗜好する旅行タイプの第4位にあげられると共に、国内比率は50%を越えており、日本人に人気の国内旅行タイプの1つである。また、第1章で述べたように歴史・文化観光は、まちなみ散策と通じるところがある。現在、まちなみ散策については、海外の観光地も競争力を有しているが、歴史・文化など国内のまちなみは海外のまちなみとは異なった魅力を持っている。こうした魅力を損なうことなく、更に高めていくため、また、観光客の満足度を高めるためには、自治体が主導する景観保護条例の制定や補助金等の経済インセンティブの付与による地域景観保護の枠組みのもと、自治体・観光協会・温泉旅館組合をはじめとした地域関係者が連携してまちなみや景観をトータルに捉えた景観保護を推進していく必要がある。

また、現在の観光市場で大きなシェアを占める高齢層のニーズを踏まえ、「まちなみ」整備にあたり高齢者を意識したバリアフリーに関する多角的な取組みを推進することは、誰もが安心して観光できる地域づくりに資することから、顧客満足度を高め信認・評価に繋がる意義深い取組みと言える。

#### 「食事」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

次に、重要なホスピタリティ・マネジメント要素の2つ目である「食事」に関する分析を行う。

図表 157 を参考に、「食事」に関するホスピタリティ・マネジメント要素を抽出すると図表 167 となる。

図表 167 「食事」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

要素	項目	項目	項目	具体的な内容	食事
(2) 物的要素	特産品・料理	売り		地域の売りはなにか	
(2) 物的要素	特産品・料理	地域ブランド		地域ブランド構築に向けた取り組み状況	
(2) 物的要素	特産品・料理	地産地消		地産地消に関する取り組み	
(6) 技術的要素	PR	PR方法		どのようなPR方法でイメージ形成をしているか(観光宣伝の方策)	
(6) 技術的要素	PR	観光情報提供	観光誘発	イメージ形成と旅のきっかけづくり(観光宣伝)	
(6) 技術的要素	PR	観光情報提供	選別	何があるのか、何ができるのかといった観光地選定に関わる具体情報	
(6) 技術的要素	PR	観光情報提供	計画	アクセス情報、宿泊施設情報等計画段階で必要な情報提供	
(6) 技術的要素	PR	観光情報提供	現地情報	観光案内所、観光案内板、PDA等現地での情報提供	
(6) 技術的要素	ホスピタリティ教育	研修会・勉強会		ホスピタリティを向上させるための研修会・勉強会の有無	
(6) 技術的要素	ホスピタリティ教育	研修会・勉強会の対象		誰を対象に上記研修会等を実施しているか	

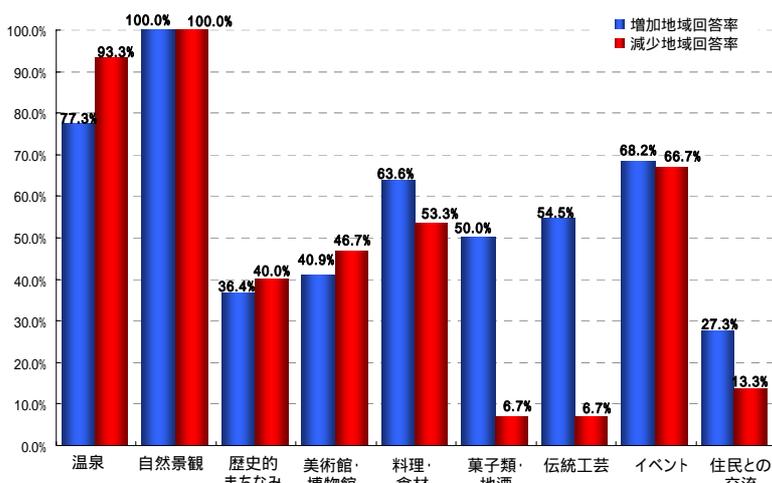
出所:図表 157 より抜粋

図表 167 を見ると、ホスピタリティ・マネジメント要素として、物的要素、技術的要素があげられる。中でも、当該地域が観光資源として何を売りとしているかは注目すべきポイントとしてあげられる。また、先述した通り、観光産業の地域経済への波及を考慮すれば、農業、漁業、畜産業等多くの産業に波及すると考えられる地産地消の取組みも重要なポイントであり、本項では、当行が実施したアンケートや統計等を用いて具体的な分析を行う。

#### 地域の「売り」

まず、各観光地域が自身の観光資源の何を「売り」、つまり、セールスポイントと考えているかについてその一部をまとめたものが図表 168 である。

図表 168 観光地域の「売り」



出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

域共に顧客の嗜好と合致している。

「食事」に関する「売り」の項目としては、「料理・食材」、「菓子類・地酒」が該当する。まず、「料理・食材」では、増加地域で63.6%、減少地域で53.3%と両地域共に4番目に高い数値となっており、観光客の嗜好と合致しているが、増加地域の回答率が高くなっており、地域食材等を「売り」として認識した取組みがなされているものと推察される。

また、「菓子類・地酒」については、増加地域が50.0%で6番目に高い回答率となっているのに対し、減少地域では6.7%と最も低い回答率となっており顕著な差が見られる。

しかし、実際に「料理・食材」等を「売り」として観光客に強くアピールして提供していくためには、自らの地域周辺に特色のある農産・畜産・水産品等が無ければ、「売り」として観光客に訴求していくことは難しい。農業生産活動等が活発であればこそ、多様な種類の新鮮な農産物、畜産物、水産物が「食材」として入手可能になることから、地域の「食」に関する魅力付けが高まることは必然と言える。

加えて「米」で言えば『南魚沼産』のコシヒカリ、島根の『仁多米』など、野菜では『京野菜』など、果物では『夕張メロン』、『宮崎マンゴー』など、畜産では『米沢牛』、沖縄『紅豚』など、水産では『大間のマグロ』、『関アジ・関サバ』など、それだけでも強い顧客訴求力を持つ品々を地域ブランドとして更にアピールする取組みもあり、観光面からもタイアップが強く期待される場所である。

地域の食材を活用した郷土料理でのおもてなしやその地域でしか入手できない菓子類や地酒等は、その地域ならではの食事を求める顧客の満足度を高めるために重要な観光資源であると考えられる。また、他地域の差別化を図っていくためにも重要なアイテムである。こうした観光資源を観光客に地域の「売り」として提供できるよう取組みを推進することはホスピタリティ・マネジメントの観点から重要であるといえる。

#### 地産地消の取組み

次に地産地消について分析を行う。

観光客にとって最も馴染み深い地産地消への接し方は、ホテル・旅館や飲食店での地物の食材を用いた郷土料理を食することであろう。また、「道の駅」等で目にする農産物直売所、観光地で見られる朝市・夕市、地域にある無人・庭先等での地場産品の販売も、地産地消の推進においては非常に重要な役割を担っている。

農林水産省が平成17年3月に公表した「食料・農業・農村基本計画」では、広く地産地消を「生産者と消費者との『顔が見え、話ができる』関係の中で、消費者に地域の農産物や食品を購入する機会を提供し、地域の農業と関連産業の活性化を図っていくこと」とし、その推進を掲げている。各地域では、

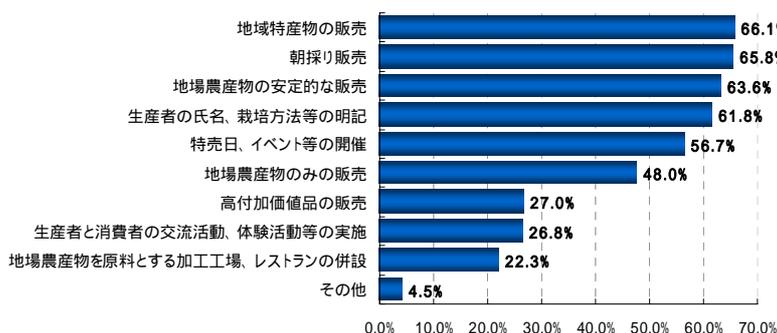
図表 168 を見ると、先述した日本人の嗜好する国内旅行タイプで第1位、当行が実施した顧客アンケートでも第1位であった「温泉」に関しては、増加地域で77.3%、減少地域で93.3%と双方とも2番目に高い回答率となっている。また日本人の嗜好する国内旅行タイプで第2位、当行が実施した顧客アンケートでも第3位であった「自然景観」では、両地域共に全ての地域が「売り」と回答しており、「温泉」、「自然景観」を「売り」として

「農業団体や食品産業等関係者による自主的な取組の促進」として、消費者のニーズ把握、交流活動や地場産農産物の普及活動を推進、また研修や講習会の実施等を通じて地産地消に取組む人材の育成・確保などを実施するとしている。観光におけるホスピタリティ・マネジメント要素の観点から重要である地産地消への取組みは、地域の農業振興にとっても重要な取組みであり、相互の連携が大切な点、十分留意する必要がある。

### 定性データに見る地産地消

農林水産省大臣官房統計部が地産地消の取組みの中でも代表的な産地直売所での地場産農産物の取り扱いについて実施したアンケート調査結果を図にしたものが図表 169～171 である。

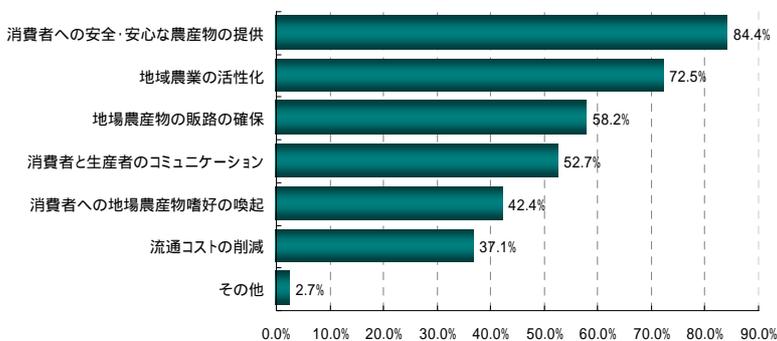
図表 169 地場農産物販売にあたっての取組み



出所:「食料・農業・農村基本計画」農林水産省より当行作成

現在の産地直売所における地産地消の取組みとして、「地域特産品の販売」(66.1%)、「朝採り販売(朝市等)」(65.8%)、「地場農産物の安定的な販売」(63.6%)、「生産者の氏名、栽培方法等の明記」(61.8%)などが実施されている(図表 169)。地場特産品への注目による地域農業への貢献、朝市による観光客の吸引、「行けば何かがある」という状態にする継続的な販売努力、食の安全・安心といった観点から、トレーサビリティへの配慮など多面的な取組みが実践されていることがわかる。

図表 170 地場農産物販売にあたっての取組み効果

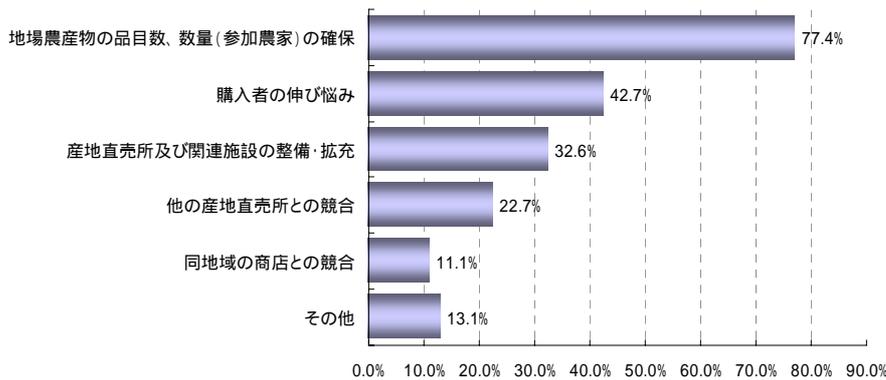


出所:「食料・農業・農村基本計画」農林水産省より当行作成

「消費者への安全・安心な農産物の提供」(84.4%)が最も高くなっており、次いで「地域農業の活性化」(72.5%)、「地場農産物の販路の確保」(58.2%)となっている。地産地消を推進することで、農業全体の課題ともいえる安全・安心な農産物の提供による信頼性の向上が図られていることに加え、地場農産物の販路の拡大、ひいては地域農業・地域経済の活性化が図られているものと考えられる。

ここまで述べてきたように、地産地消の推進は、食の安全性の向上に加え、地場産品の販路拡大、地域経済の活性化等その果たす役割は大きいといえる。しかし、実際に地産地消を推進するには、多様な課題を克服していく必要がある。図表 171 は、直売所での地場農産物の取り扱いにあたっての課題を質問したものであるが、「地場農産物の品目数、数量(参加農家数)の確保」が 77.4%と他に比して圧倒的に高く、次いで、「購入者の伸び悩み」(42.7%)、「地産直売所及び関連施設の整備・拡充」(32.6%)となっている。地産地消を農業生産という供給者側の視点から見た場合、農産物の品目数や出荷量(販売量)を確保できるかどうか重要な課題となっている。

図表 171 地場農産物販売にあたっての課題



出所：農林水産省「食料・農業・農村基本計画」より当行作成

例えば、天候によって質・量共に左右されるような商品を取り扱う場合には、代替物やシーズンを意識した取組みが必要であると共に、天候不順等により代替品すら市場に出回らない可能性があり、新鮮な魚介類や野菜を利用した食事を楽しむに当該地域を訪れた顧客に不満感を与えてしまう可能性がある。最大の課題である品数や量の確保において限界がある以上、そのことを生産者だけではなく、ホテル・旅館等の観光事業者関係者が理解した上で腰を据えて地産地消を推進することが重要である。顧客に対してパンフレット等のメディアを通じて、シーズンがあること等によりニーズの全てが満たされない可能性があることを明確かつ丁寧に伝え、十分な理解を得ていくことは、ホスピタリティ・マネジメントの観点から重要な取組みであると考えられる。

逆に、これだけの制約がある中で地産地消に真摯に取り組むことの意義・価値をしっかりと理解した顧客にとっては、地産地消によるサービスは、極めて上質の満足を与えるものとして高い評価を得ることに繋がることを銘記すべきである。

#### 「食事」に関するホスピタリティ・マネジメント要素のまとめ

先で分析したように、日本人の嗜好する旅行タイプのトップ4のうち、「グルメ」は第3位となっており、日本人に人気のある旅行タイプである。更に、「グルメ」の国内比率は82.2%と温泉に次いで高い数値を示しており、日本人は、国内旅行において高いレベルで「グルメ」を嗜好しているといえる。

こうした国内観光客のニーズに対応し、顧客満足度を高めていく「食事」に関する取組みとしては、その地域の、その季節にしか食べることができない食材や、その地域特有の調理方法による食の提供などを通じて、「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を推進することが重要である。

また、その一つの方法として「地産地消」の推進がある。食の安全、トレーサビリティが叫ばれる今日、地産地消への取組みは、観光地域の農産物生産者や漁業従事者とその観光地に「食事」を目的に訪れた観光客（消費者）との距離を安心・安全な食材を提供することで縮めるとともに、実施に当たり安定供給の面から何かと制約が多い分、しっかりと顧客に対する説明責任を果たすことで、希少価値を高め高質なサービスとしての評価を得ることも可能と思われる。かかる制約に対しては、生産者間及びホテル・旅館と生産者の安定した関係構築を努め、各々の農家の経営努力が報われる仕組みはしっかりと準備しながら、このような新たな価値を創出する意義を双方が認識しながら、地域全体としての最適化を図り、観光と農業が緊密に連携して持続的な観光地域づくりのために貢献していくことが大切である。

#### 「ホスピタリティ教育」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

次に、重要なホスピタリティ・マネジメント要素の3つ目である「ホスピタリティ教育」に関する分析を行う。図表 157 を参考に、「ホスピタリティ教育」に関するホスピタリティ・マネジメント要素を抽出すると図表 172 となる。

ホスピタリティ教育は、おもてなしに直接関わる項目であり、且つ、ホスピタリティ・マネジメント上もその根幹を成す項目である。「ホスピタリティ教育」に関係すると考えられるホスピタリティ・マネジメントの項目をピックアップすると、観光ガイド組織の有無、観光ガイドに関する施策、研修会・勉

強会の有無、研修会・勉強会の対象となるが、ここでは、先述の通り、地域の取組みの比較から導出されたポイントである「人材育成施策」と「人材育成対象」に注目して分析を行う。

図表 172 「ホスピタリティ教育」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

要素	項目	具体的な内容
(6) 技術的要素	ホスピタリティ教育	ホスピタリティを向上させる教育の場、研修の場を設けているか
	観光ガイド組織	地域の観光ガイド組織の有無
	ガイドに関する施策	ガイド組織に関する助成等
	研修会・勉強会	ホスピタリティを向上させるための研修会・勉強会の有無
	研修会・勉強会の対象	誰を対象に上記研修会等を実施しているか

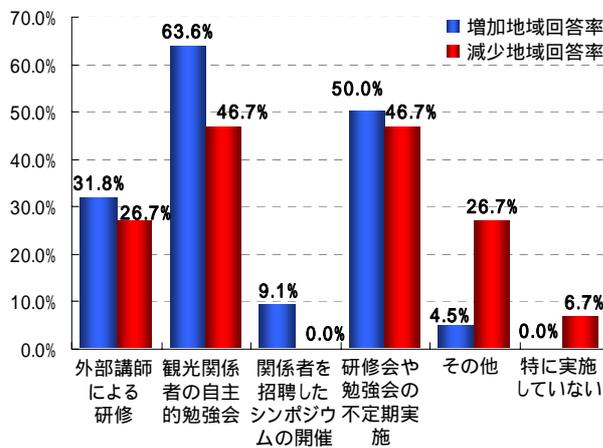
出所: 図表 157 より抜粋

### 人材育成施策の内容

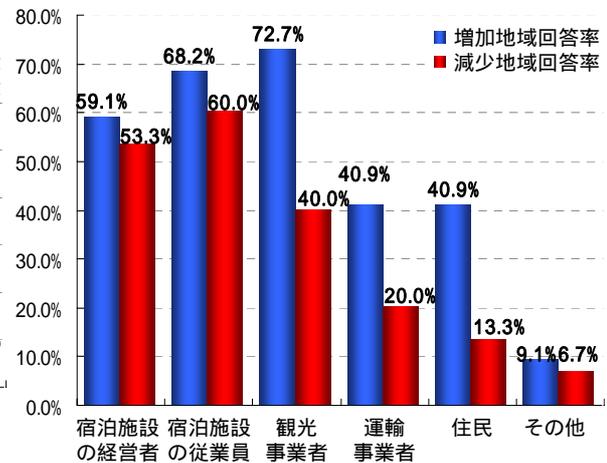
まず、観光地域で行われている人材育成の取組み内容について、具体的にその実施率を図示したものが図表 173 である。

増加地域に注目すると、全ての具体的な実施項目で増加地域の実施率が減少地域の実施率を上回っている。また、「当地の観光関係者による自主的勉強会」が63.6%と最も高い実施率となっているほか、「不定期ではあるが研修会や勉強会等を開催している」と回答した地域が半数となっている。更に、実施率は低いが、「他地域から観光関係者を招聘してのシンポジウムを定期的で開催している」と回答したのは増加地域のみとなっており、現在観光客から信認を受けるおもてなしを提供していると考えられる増加地域は、多くの教育機会を設けていることがわかる。

図表 173 ホスピタリティ教育への地域の取組み



図表 174 ホスピタリティ教育の対象者



出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

### 人材育成の対象

上記人材育成の施策を、地域のどのような人達を対象に実施しているかその実施率を図示したものが図表 174 である。

増加地域に注目すると、実施率が高い順に、「観光事業者」(72.7%)、「宿泊施設の従業員」(68.2%)、「宿泊施設の経営者」(59.1%)、「住民」・「運輸事業者」(40.9%)となっている。減少地域との比較では、観光レクリエーション、飲食、物産販売等に関わる観光事業者に対する教育機会の提供において顕著な差が生じている。更に注目すべきは、減少地域に比して、住民や運輸事業者で実施率が高い点である。

り、観光事業者や宿泊事業者だけでなく、地域住民や電車、バス、タクシー会社等の運輸事業者を観光地域づくりの担い手として広範囲に捉えて、ホスピタリティ教育の対象としている点である。

ホスピタリティ・マネジメントの観点から、地域の観光産業関係者だけでなく、地域住民をも巻き込んだホスピタリティ教育は観光地域づくりを支える人材育成の方法としては不可欠であると考えられる。

#### 「ホスピタリティ教育」に関するホスピタリティ・マネジメント要素のまとめ

近年「観光カリスマ」への注目、大学における「ホスピタリティ学科」等の開設、「京都観光・文化検定」に代表される試み等、観光分野における人材育成に注目が集まっている。

観光客をもてなし顧客満足度を高めようとする、観光サービスの提供に直接従事する者(直接従事者)は、服装や清潔さといった外見、言葉遣いや的確な動作などの態度、礼儀、文化や宗教の違いへの配慮といった一定水準以上の基本動作が技術として要求される。また、その根底には、自らのサービスで人を喜ばせたいという動機があると考えられる。直接従事者は、人に喜んで欲しいという動機のもと、顧客のために自らの持つ技術を駆使してサービスを提供する。人を介したサービスにおいて顧客の満足度を高めていくためには、直接従事者の動機ややる気を高めると共に、その技術を磨いていくことが必要であり、その役割を果たすのがホスピタリティ教育であると考えられる。また、観光地域における直接従事者は、宿泊施設の経営者や従業員、お土産等の物販、飲食等の観光関係者など観光産業を生業としている人だけではなく、観光客が接触する全ての人とその範疇に属するものと考えらるべきである。即ち、観光客に関わる全ての人々が、直接従事者として技術を身につけ、観光客をもてなし気持ちを持つことが、観光地域全体のホスピタリティを向上させることになり、顧客満足度を高めることになる。従って、ホスピタリティ教育を推進する際には、多種多様な教育機会を設け学べる環境を整えると共に、観光関係者のみならず、地域の住民も巻き込んだホスピタリティ教育の実践が必要であろう。

#### 「PR」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

次に、重要なホスピタリティ・マネジメント要素の4つ目である「PR」に関する分析を行う。図表 157 を参考に、「PR」に関するホスピタリティ・マネジメント要素を抽出すると図表 175 となる。

地域の取組みの比較から導出されたポイントである「PR・プロモーション関係」は、ホスピタリティ・マネジメント項目では「PR」に該当し、観光地域経営の根幹を成す重要な取組みであると考えられる。以降では、「PR」に該当する具体的なホスピタリティ・マネジメント項目であるPR方法、観光情報提供、観光案内所について分析を行う。

図表 175 「PR」に関するホスピタリティ・マネジメント要素

要素	項目	具体的な内容
(6) 技術的要素	PR	もてなし意図を顧客に伝え、よいイメージ形成を行っているか
	PR方法	どのようなPR方法でイメージ形成をしているか(観光宣伝の方策)
	観光情報提供	場面に応じたPRの方法が確立されているか
	観光誘発	イメージ形成と旅のきっかけづくり(観光宣伝)
	選別	何があるのか、何ができるのかといった観光地選定に関わる具体情報
	計画	アクセス情報、宿泊施設情報等計画段階で必要な情報提供
	現地情報	観光案内所、観光案内板、PDA等現地での情報提供
	観光案内所	観光情報の手段である観光案内所だどこに設置されているか

出所:図表 157 より抜粋

#### PR 効果の実感を伴った PR 活動の内容

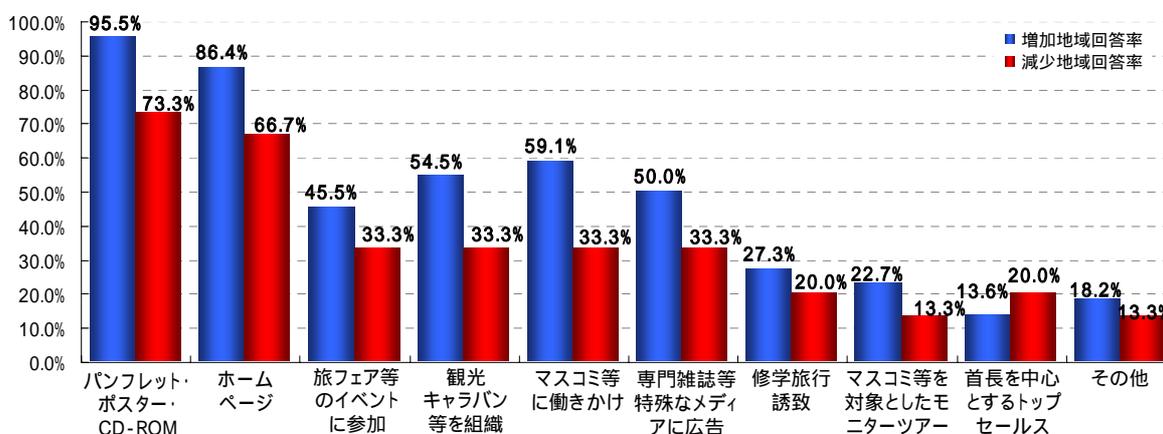
はじめに、PR 活動の方法について分析を行う。

今回実施したアンケートにおいて、PR 効果を5段階で評価してもらった結果、増加地域の22地域全てにおいて、自治体若しくは観光協会・温泉旅館組合のどちらかで「とても効果がある」と「効果がある」と回答した。一方、減少地域では、15地域のうち4地域で効果がないと回答した。

上記で「とても効果がある」と「効果がある」と回答した地域に限定して、具体的なPR活動内容の実

施率を算出し、図示したものが図表 176 である。

図表 176 PR 効果があると回答した地域の PR 活動



出所：自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

図表 176 を見ると、「パンフレット・ポスター・CD-ROM」では、増加地域で 95.5%、減少地域で 73.3%、また、「ホームページ」での PR についても、増加地域で 86.4%、減少地域で 66.7%と、その他の PR 活動内容と比較して圧倒的に高い数値を示している。鮮明なイメージと観光情報の提供の点では、パンフレット・ポスター、HP は基本的な PR 活動であると考えられる。

また、増加地域と減少地域との比較で顕著な差が出ているのは、「全国的な情報発信のためのマスコミへの働きかけ」で、減少地域が 33.3%であるのに対して増加地域では、59.1%と 3 番目に高い数値となっており、効果が高い PR 活動方法であると考えられる。

また、同様に顕著な差が出ているのは、「観光キャラバン等を組織し全国各地での PR 活動」、「専門雑誌等の特殊なメディアに広告等を出している」、「旅フェアなどのイベントに出展している」といった項目になっており、それぞれに PR 効果があるものと考えられる。

また、低い実施率ではあるものの、「修学旅行誘致」、「マスコミや旅行代理店等を対象にしたモニターツアーの実施」でも実施率に差が出ている。

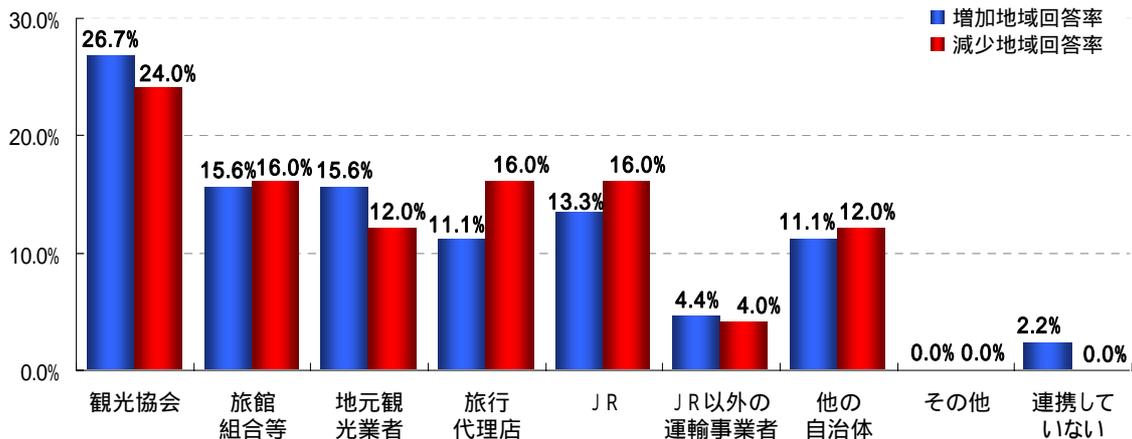
#### PR 効果があると回答した自治体の取組み

また、PR 効果を実感する自治体に限定し、PR 活動を行う上での連携先について、増減地域の実施率を比較・分析したものが図表 177 である。

全体としては、観光協会との連携と回答した地域が多く、増加地域で 26.7%、減少地域で 24.0%となっている。増加地域と減少地域を比較すると、増加地域では「観光協会」、「地元観光事業者」との連携と回答した割合が高くなっているのに対して、減少地域では「旅行代理店」や「JR」といった観光事業者との連携と回答した割合が高く出ている。即ち、増加地域は地元の観光協会、旅館組合、地元観光事業者を中心とした連携に基づいて PR 活動を行っているのに対して、減少地域は旅行代理店や JR といった主に地域外の観光関連事業者との連携による PR 活動を推進していることになる。

双方共に PR の効果を実感している点では変わりはないが、実際の入込み増加につながっているのは増加地域の取組みであることを考慮すると、PR の方法として、地域の観光協会や地元観光事業者との協働で行われることが重要といえるであろう。地域外の観光専門業者とのタイアップを否定するものではないが、ここで示唆される点は、寧ろ、地域で観光事業に関わる者が直接当事者として自ら地域を売り出す努力、工夫をすることが基本であり、それを抜きにして外部の専門業者に委託することは PR の本筋から離れるということであろう。

図表 177 PR 効果があると回答した自治体の連携先



出所:自治体アンケートより当行作成

ここまで、観光に関連するPR活動に関して、今回実施した自治体及び観光協会・温泉旅館組合へのアンケートの分析を行ってきたが、以降では、PRを含めた観光情報の提供について情報利用の視点からアンケート結果及びホームページの検索結果を整理・分析する。

観光情報提供活動：利用者の視点から見る観光情報の段階的4分類

観光に関するPRなど観光情報提供活動に関して、情報利用者の視点に立って利用段階に応じて4区分に整理したものが図表178である。

図表 178 情報利用者の視点から見る観光情報提供4段階区分

段階	第一段階	第二段階	第三段階	第四段階
目的	旅行を誘発 観光欲求向上	観光地選別 観光動機刺激	観光旅行計画作成	現地の状況把握
情報媒体	・TV・インターネット ・ポスター・パンフレット ・イベント・キャラバン	・ガイドブック ・旅行雑誌 ・インターネット	・インターネット ・旅行雑誌 ・マップ・時刻表 ・電話帳	・観光案内所・宿泊施設 ・案内掲示・カーナビ ・パンフレット・地域住民 ・地域観光事業者
内容	イメージ	どこなのか 何があるのか	アクセス 交通機関 宿泊施設情報	施設情報 飲食店・お土産品 観光コース 交通情報 天気関係
情報の種類	イメージ	イメージ	詳細情報、能動	現地情報、能動
対象	エンドユーザー	エンドユーザー	エンドユーザー 旅行会社	エンドユーザー
他	観光宣伝	観光情報	観光情報	観光情報

出所:財団法人日本交通公社「観光読本」より当行作成

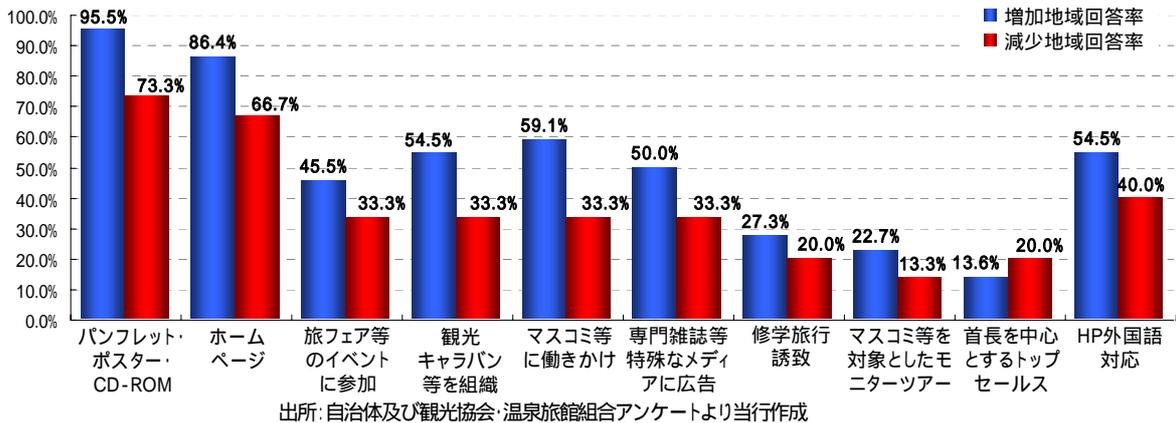
まず、第1段階は、広くイメージを提供する段階で、観光地域宣伝情報が提供される段階である。次の第2段階は、どこに行くのかを選別するための情報で、ホームページ等のメディアが発達した今日では第1段階の情報と同時に提供されることが多く、本項では、第1段階と第2段階を一体的に分析する。次の第3段階は、第1及び第2段階でどこに行くのかを選択した人が能動的に求める情報で、アクセス、宿泊施設等を決定し旅行計画を立てる段階に必要な情報である。最後の第4段階は、現地での情報提供で、交通情報、気象情報といった現地の基礎的な情報や実際に現地で提供される具体的情報である。

この分類に従って、PR活動も含めた観光情報提供に関するホスピタリティ・マネジメント要素を分析する。

### 観光情報提供活動 第1段階・第2段階

先述の通り、第1段階と第2段階については一括分析を行う。第1段階の観光宣伝は、観光に行きたいという欲求を高めるための情報で、観光地側から積極的に提供される情報である。従って、顧客側は受動的に受け取る情報である。また、第2段階は、観光欲求が高まった観光客予備軍にイメージを与え、観光に行く場所を決定させる段階であり、第3段階へのステップとなる段階である。この第1段階と第2段階に関係の深いアンケート結果及びホームページの検索結果を整理したものが図表179である。

図表179 観光情報提供に関するホスピタリティ・マネジメント(第1段階・第2段階)



HP及び外国語対応部分に関しては、当該自治体又は観光協会等の団体が運営するHPを検索した結果

図表179については、先述のPR活動と同様であり、余暇をどのように過ごそうか、旅行に行けるならどこに行こうかと迷っている人に鮮明なイメージを与える情報で、パンフレット・ポスター・ホームページ(その外国語対応も重要)の活用は基本的な活動である。また、旅フェア等のイベントへの参加、観光キャラバンの編成、全国的に情報を発信するためのマスコミへの働きかけも重要な活動としてあげられる。

### 観光情報提供活動 第3段階

第3段階は、第2段階まででどこに行くのかを決定した観光客が、現地までのアクセスや宿泊施設等を決定し旅行計画を立てる段階に必要な情報提供である。ここでは、増加地域及び減少地域の自治体又は観光協会・温泉旅館組合等の団体が運営するホームページを検索し、

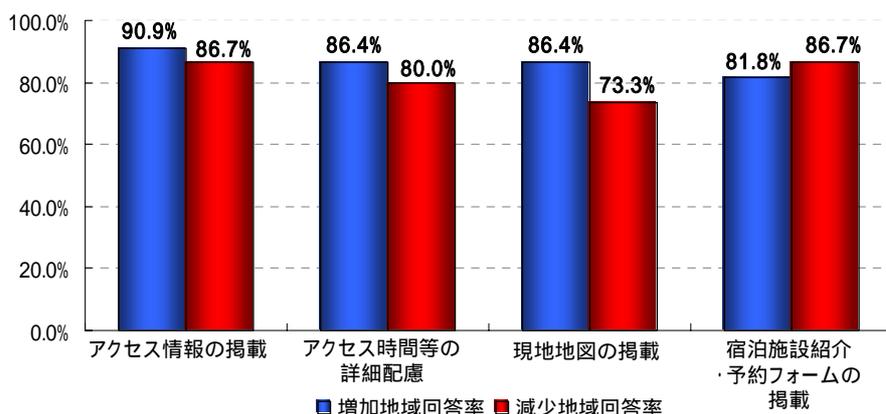
- 当該地域までのアクセス情報がアップされているか
- バス、電車の時刻へのリンクや掲載がされているか
- 現地地図の印刷若しくはダウンロードは可能か

宿泊施設の紹介や施設のホームページへのリンク、宿泊予約システムやリンクがされているかの4点を検証した。

図表180を見ると、「宿泊施設紹介・予約フォームの掲載」において減少地域が上回っているものの、「アクセスに関する情報」、「現地地図情報」においては、増加地域の掲載率が上回っている。また、今回検索した全ての調査項目についてホームページ上に掲載している地域は、増加地域で14地域(63.6%)、減少地域で7地域(46.7%)となっている。従って、増加地域の方がホームページを通じて提供する情報の質としてはしっかりしたものになっていることが窺われる。

この、第3段階は、第1段階、第2段階での旅の目的や行く場所を決めるための情報としてのイメージを越え、観光客の観光地に関する詳細な情報の収集に耐えうる情報を提供しなくてはならない段階である。図表176においてホームページを情報提供の基本的なツールとしている点は先述の通りであるが、ホームページは作成していることに意味があるのではなく、この段階であれば観光地の詳細な情報収集

図表 180 観光情報提供に関するホスピタリティ・マネジメント(第3段階)



出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

を行いたいユーザーにとって使い勝手の良いものである必要がある。近年の IT 技術の劇的な進歩やインターネットの普及は、情報発信者、情報受信者双方の利便性を向上させた。情報発信者は、大量の情報を瞬時に提供できるという便利な観光情報提供ツールを獲得したといえる。文字、写真、動画、音を巧みに活用することで、自らの観光地の良さをアピールできる。しかしその一方で、常に質の高い情報を提供するためのコスト、誹謗中傷に近い悪い「口コミ」の流布、ホームページを通じて顧客が抱いた過剰な期待に対応しなくてはならないというリスクを抱えることにもなった。

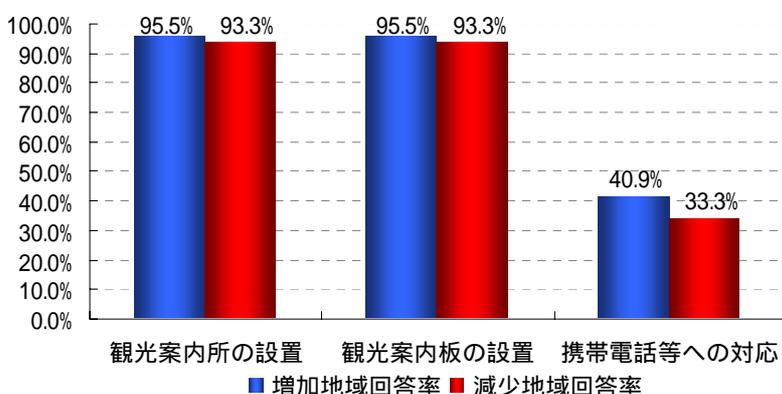
これに対し、情報受信者は、これまでのメディアに比して、能動的に情報を入手できるようになったといえる。自らがその観光地域の消費者となる前に、大量の情報をリアルタイムで入手できるようになった。また、既にその観光地域を訪れた人の感想等を通じて、自らの目的に見合った観光地やホテル・旅館等を選択することができるようになったといえる。一方で、圧倒的に大量の情報を前に正確な情報を入手するためのリテラシーが求められる。また、旅行予約サイト等への投稿や自らの情報発信については、モラルある対応が求められる。

PR や観光情報提供を通じて観光欲求や観光意欲を高めるためのツールとして、視覚、聴覚に訴えるホームページは有効な手段である。しかし、その利用の仕方によっては、顧客満足度を高めるところか、顧客に将来の不満の種を与えてしまう可能性もある。従って、情報受信者に過剰な期待を抱かせないこと、言い換えれば、自らの観光地域を過大評価することなく、受信者が必要とする情報を正確に提供していくことが肝要といえる。

#### 観光情報提供活動 第4段階

第4段階は、実際に現地に向かう若しくは現地に到着してからの情報提供である。この段階では、現地の観光案内所や観光案内板による情報提供を中心に、携帯電話等の情報端末への情報提供がいかに行われているかを自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケート及びホームページから分析した。

図表 181 観光情報提供に関するホスピタリティ・マネジメント(第4段階)



出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

図表 181 において、増加地域に注目すると、全ての項目で実施率が高く、「観光案内所」、「観光案内板」ともに 95.5%となっている。一方で減少地域も、増加地域より低位ではあるものの 93.3%となっており、両地域で観光案内所及び観光案内板の設置は進んでいる。

また、「携帯電話等への対応」に関しては、増加地域で

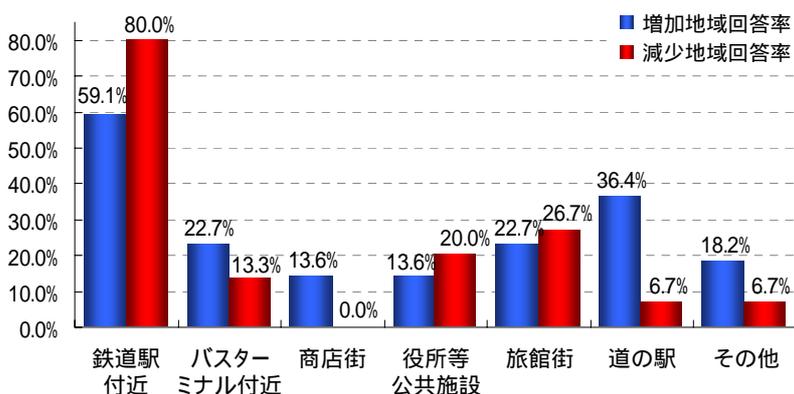
40.9%、減少地域で33.3%と両地域共に低い実施率となっており、今後、携帯電話の機能充実や通信機能を搭載したカーナビゲーション等への対応を含めて課題としてあげられる。

以上のことから、観光案内所及び観光案内板は現地情報提供の要であると考えられる。中でも、観光案内所は、現地を訪れた観光客に適切に情報提供を行う場として非常に重要であると考えられることから、その設置場所について分析を行う。

( ) 観光情報提供活動 観光案内所の設置場所

現地情報提供活動の要として考えられる観光案内所の設置場所に注目しアンケート分析を行ったものが図表 182 である。

図表 182 観光案内所の設置場所



出所: 自治体及び観光協会・温泉旅館組合アンケートより当行作成

図表 182 を見ると、観光案内所の設置場所として、「鉄道駅付近に設置」している地域が多く、且つ、減少地域の実施率が非常に高くなっている。

一方、増加地域に注目すると、「道の駅」に設置が36.4%、「バスターミナル付近」が22.7%、増加地域のみが設置していると回答した「商店街」で13.6%、また、「その他」でも18.2%と減少地域を大きく上回る実施率となっている。

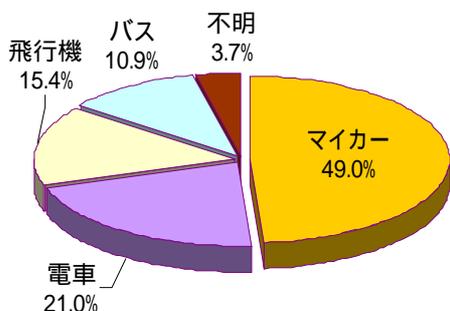
「その他」には観光案内所の設置場所としてアンテナショップ、港(フェリーターミナル)、国道沿い、駐車場側、IC 付近、ドライブイン内が挙げられており、減少地域と比較すると最近の旅行単位の小規模化に対応してマイカー等で移動する観光客への配慮が十分になされているものと考えられる。この点は後述する( )の分析からも移動手段としてはマイカー主体であることから首肯される。

一方、減少地域に注目すると、先述の通り、「鉄道駅付近」が80.0%と圧倒的に多い一方で、「商店街」に設置していると回答した地域は無かった。また、「旅館街」が26.7%、「公共施設」が20.0%と増加地域を上回る実施率となっているが、現地入りした観光客にとり必要な情報収集のための拠点の配置として適当かどうか見直す必要性を示唆しているように思われる。

( ) 観光情報提供活動 観光客の移動手段(顧客アンケートより)

図表 183 は、顧客アンケートの中で質問した「主な利用交通機関」の集計である。

図表 183 観光客の主な交通手段



出所: 顧客アンケートより当行作成

これを見ると、「マイカー」49.0%、「電車」21.0%、「飛行機」15.4%、「バス」10.9%と観光客の約半数が、マイカーを利用して観光地へ移動している。

この状況を加味すると、地形や地域の公共交通機関の事情により格差はあるにせよ、平均的な姿として、「鉄道駅付近」よりも「バスターミナル付近」、それよりも、「道の駅」や「幹線道路沿い」の方が、情報を受け取りたいと思っている観光客が多く存在する可能性があり、従来通りの鉄道駅付近での情報提供だけでは十分に機能が発揮されないものと推察される。こうしたことから、観光地における情報提供の要となっている観光案内所の設置場所としては、観光客の行動を十分に加味し、

幹線道路沿いや道の駅に設置して的確に情報を提供していくことが必要であると考えられる。

#### 「PR」に関するホスピタリティ・マネジメント要素のまとめ

ホスピタリティ・マネジメント要素の観点から「技術的要素」に分類される「PR」は、顧客の観光地に対する期待を高め、より効果的なサービスを提供し、顧客満足度を高めていくための1つの手段である。

観光情報提供若しくはPRをする目的は、観光地への誘客を図ることである。そのためには、当該地域にある観光資源を提示するだけでなく、観光地に行き、体験し、触れることで、観光客が何を得ることができるかを明確に且つ正確に提示することが必要である。

PR活動において、地域観光資源がどのようなものであるか正確に伝えることが出来れば、観光欲求(観光をしたいと考える要因となるもの)を昂揚させることになると考えられる。まず、観光資源のイメージを鮮明に提供し、「観光したい」と思わせることが必要である。先述したように、家計制約の中、数多ある余暇活動の中で国内観光旅行の地位を向上させる必要があり、この点では、ここまでの分析のように、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活動を行うと共に、旅フェア等のイベントへの参加、観光キャラバンの編成、全国的に情報を発信するためのマスコミへの働きかけが効果的な手段として考えられる。

一方、観光地域を訪問することで何が得られるのかを伝達することは、観光動機(実際に行動を起こさせるもの)を刺激することになるものと考えられる。即ち、観光資源が何であるかを理解した上で、「そこに行きたい」という一段階高いレベルでの欲求を呼び起こすことができるか、「どうしたら、そこにいけるのか」という次なる関心を引き起こす情報を提供することが必要である。そのためには、地域の魅力を十分に知っている人が、具体的に魅力を伝えていく必要がある。この点では、地域に根を下ろし、自らの地域をよく知り、観光産業に深い関わりを持つ観光協会・温泉旅館組合や地元観光業者が情報発信者になることが必要であると考えられる。

ここまで分析してきたように、観光情報提供活動を推進する際には、観光情報を利用する観光客の立場で、段階に応じ必要な時に必要な情報を提供できる手段を確保すること、また観光欲求や観光意欲を高めるための手段やコンテンツ、更には、情報を発信できる人材と連携しながら進めていくことが重要であるといえる。

## 5. まとめ

顧客から信認・評価され、入込客数の増加という成果の形で現れるまでに観光地域はどのような取組みを行うべきかについて、ホスピタリティ・マネジメントの観点から顧客側の評価軸に即して取り纏めたものが図表184である。

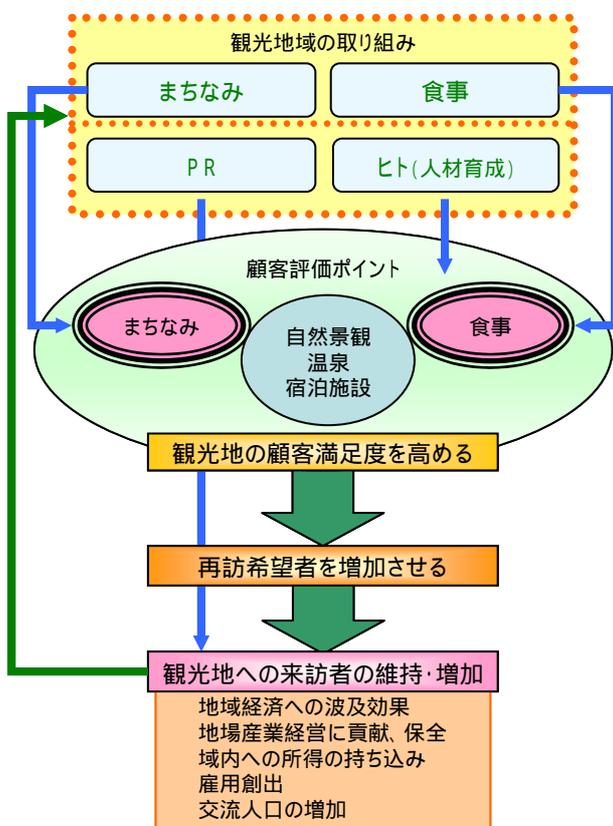
本章では、まず、当行が実施した「顧客アンケート」をもとに、観光客の視点から、観光地に対する評価ポイントを分析した。具体的には、観光地を往訪した観光客の中で、強い満足感を感じ再訪希望を持つ顧客(再訪可能性の高い顧客)の観光地に対する評価ポイントを分析し、その中から、「まちなみ」と「食事」が重要なポイントとして導出された。「まちなみ」では、トータルな視点で景観保護施策を推進すること、アクティブシニアの台頭を意識したバリアフリー施策の推進がホスピタリティ・マネジメント要素の重要項目として確認された。また、「食事」では、他地域との差別化のアイテムとして料理や食材等を地域の「売り」といえるだけの観光資源に高めていくこと、観光従事者、農業従事者など地域のステイクホルダーが各々の自己最適化だけでなく、地域全体の活性化に貢献することで可能になる地産地消の取組みを推進していくことがホスピタリティ・マネジメント要素の重要項目として確認された。

一方、顧客から評価を受けている増加地域と減少地域の取組みの比較分析から、「ホスピタリティ教育」及び「PR」の2点が導出された。ホスピタリティ・マネジメント要素の観点から、おもてなしに直接に関わる「ホスピタリティ教育」では、地域住民を巻き込んだ広い視野での研修会等を開催すると共に、より多くの研修機会を設定し、顧客に十分な満足感を提供するためのおもてなしの基礎を固めることが重要であることが確認された。また、観光地域経営において根幹を成す取組みである「PR」では、観光

欲求・観光動機を刺激するPRを、地域の関係者が連携して行うことが重要であることが確認された。

この4つのホスピタリティ・マネジメント要素における具体的な取組みを行うことは、当該観光地を往訪した観光客の顧客満足度を高め、再訪希望者を増加させ、入込みのベースとなるリピーター顧客の維持・増加を推進するものと考えられる。その結果として、地域は交流人口の増加、域外からの域内への所得の持ち込みによる地域経済の活性化、雇用機会の創出といった観光産業からの便益を十分に享受することができるはずである。人口構造の変化、地域産業の構造変化、財政逼迫等大変厳しい地域課題を抱える地域にあって、広く便益をもたらす観光産業の振興を通じた地域経済の活性化をより効果的に推進しようとする観光地域経営戦略としては、ホスピタリティ・マネジメントの観点から抽出された「まちなみ」、「食事」、「ホスピタリティ教育」、「PR」への具体的な取組みを強化・推進していくことが重要である。

図表 184 観光地域経営戦略の要諦



現在、国土交通省を中心とし「YOKOSO JAPAN!」をキャッチフレーズとした外国人誘致を主眼とする観光政策を推進している。そもそも我が国の観光政策は、敗戦後の日本経済復興に向け、国際観光振興を推進し、外国人観光客を誘致することで、外貨を獲得することを目的とされた。しかし、日本経済の復興そして成長、それによる国民生活の安定に伴い、観光は大衆化され、施策の中心的な視点は「外国人観光」から「国民の観光」に移行、観光旅行の容易化と観光活動の基盤整備に施策の中心が移行した。また、豊かになった国民の海外旅行が盛んになると、旅行者保護等の施策が重要な課題となった。そして、現在では、グローバル化の進行による国内経済の低迷、社会環境の激変を背景に、今後の国づくりの柱の一つとして、2003年に「観光立国宣言」を行い、海外からの観光客誘致を含め、国内の観光産業の再生・活性化に注力するための土台づくりが進められている。

特に、近時の動きとして、これまで国土

交通省を所轄省庁として、内閣府、経済産

業省、環境省、文部科学省、厚生労働省等、合計13省庁にまたがって行われていた観光行政を一元化する「観光庁」の設置に向けた取組みが見られる。また、経済産業省は、観光やコンテンツ配信といったサービス産業振興の指針「サービス産業戦略」のとりまとめを行っており、世界最先端の技術を有し、国力の源となっていた製造業において国際化が進行し、国内工場の海外移転等が進行する中、新しい雇用機会の創出が見込まれる観光産業を中心とするサービス業に国内産業の基軸を移行しようとしており、国全体として観光産業の活性化を図って行こうとする気運が高まっている。このことは、地域にとって観光産業を柱に、地域の活性化を図るチャンスであると捉えるべきであろう。

観光地域におけるホスピタリティ・マネジメントとは、観光地を訪れた顧客一人一人が、不自由なく、また安心して観光サービスを楽しみ、訪れてよかったと満足し、再度訪れたいと思えるような、観光地域を創造するための取組みである。観光案内所や宿泊施設、飲食店やお土産店での直接サービスの質の高さだけでなく、訪れた顧客が感じるまちの雰囲気や景観整備、その地まで行くための交通手段や観光地内のアクセス、安心してまちを歩いてもらうためのバリアフリー等、観光地域づくり活動は全

て地域のホスピタリティの水準を向上させるための活動である。宿泊事業者、飲食店、お土産店といった観光事業者、観光協会・温泉旅館組合・コンベンションビューロー等といった地域組織、地方自治体の観光行政及び市民もその一翼を担う。こうした関係者がそれぞれの利益（自己最適化）だけでなく、協働と役割分担のもとに、地域全体の活性化（全体最適化）を図りながら、ホスピタリティを高める取組みを着実にやっていくことが重要である。

## 第4章 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントによる地域全体の活性化

### 1. 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの必要性

#### (1) 観光地域におけるホスピタリティ・マネジメント

第3章では、限られた人的・物的・資本的資源の効率的な利用の最大化を図り、観光産業からの便益が広く地域経済に還元されるような観光地域づくりを推進するための観光地経営戦略のポイントを、ホスピタリティ・マネジメントの観点から抽出した。

観光客の観光地に対する評価ポイントから「まちなみ」と「食事」が重要なポイントとして導出され、顧客から評価を受けている入込み増加地域と減少地域の取組みの比較分析から、「ホスピタリティ教育」及び「PR」の2点が導出された。

この4つのホスピタリティ・マネジメント要素における具体的な取組みを行うことは、当該観光地を往訪した観光客の顧客満足度を高め、再訪意欲を増進させ、入込みのベースとなるリピーターの維持・増加につながるものと思われる。これにより、地域は観光産業からの便益を十分に享受することができる。

人口構造の変化、地域産業の構造変化、地方財政の逼迫等大変厳しい地域課題を抱えながら、観光産業の振興を通じて地域経済の活性化を効果的に推進しようとする観光地域経営戦略として、ホスピタリティ・マネジメントの観点から抽出された「まちなみ」、「食事」、「ホスピタリティ教育」、「PR」への具体的な取組みを強化・推進していくことが重要であるといえる。

#### (2) 地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの必要性

第2章では、宿泊施設も観光地域と同様、高品質による顧客満足度の向上によりリピーターの維持増加を図りながらその経営を最適化するためには、「人と環境にやさしいもてなし」、「食事によるもてなし」、「人によるもてなし」、そして「もてなしをするための顧客分析」という4つのホスピタリティ・マネジメントの要素が非常に重要であることがわかった。宿泊施設の場合、これらの要素の品質を高め、自己最適化を図れば、単独での経営は成立するよう見える。しかしながら、観光地域全体としての疲弊が続けば、その宿泊施設単独の繁栄にも限界がある。つまり自己中心的な経営だけでは地域の集客力や地域全体の隆盛にはつながらない。

地域でもまた、自治体や観光協会等が、地域に顧客が来るように、また宿泊施設を含む民間事業者が最大限力を発揮できるように、あらゆる取組みが行われているが、これが行政や観光関係団体の一方的な思いこみによる取組みでは、地域全体の活性化（全体最適）にはつながらない。地域に人が流れ込んでも、宿泊施設やお土産等の小売店などの観光事業者に全くお金が落ちないようでは、地域全体が繁栄しているとは言い難い。ここは両者による連携を行いながら、地域全体の活性化（最適化）を図っていかなければ、現在展開されつつある厳しい競争には勝ち残れず、長期的な繁栄は難しい。

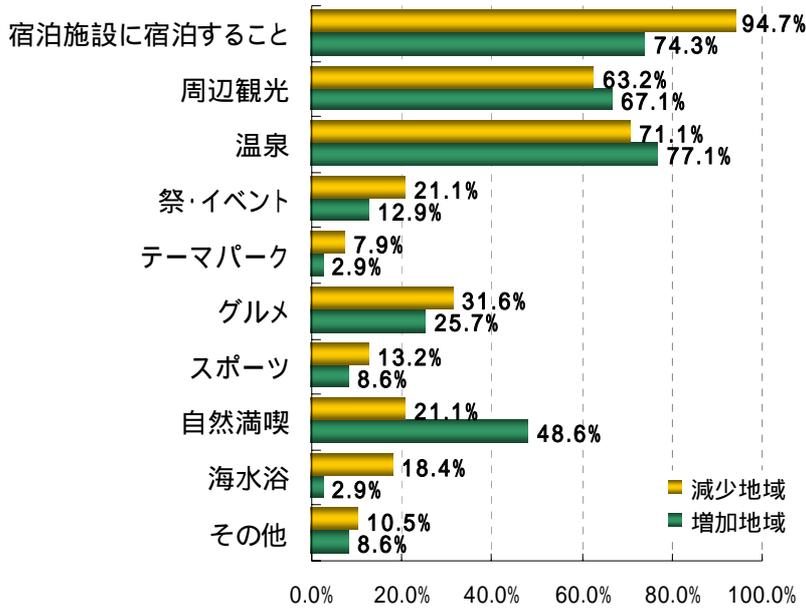
### 2. 増加地域に見る宿泊施設と地域関係者との連携

第3章では、集客力があると見なされる増加地域と減少地域に分け、行政や観光関係団体の取組みがどのように異なっており、このような結果につながっているかを分析した。ここでは、第2章で分析したアンケート回答宿泊施設を、第3章で分類した増加地域と減少地域に分類し、両グループを比較して、宿泊施設の地域との連携行動の視点から相違点を分析する。

#### (1) 顧客の旅行目的

図表185は、増加地域と減少地域において、各々の宿泊施設が、宿泊施設に滞在する顧客の旅行の目的をどう考えているかを示したグラフである（複数回答）。増加地域の宿泊施設が想定する旅行目的トップ3は、温泉、宿泊施設に宿泊すること、周辺観光となっており、減少地域では宿泊施設に宿泊するこ

図表 185 増減地域別、宿泊施設が認識する顧客の旅行目的



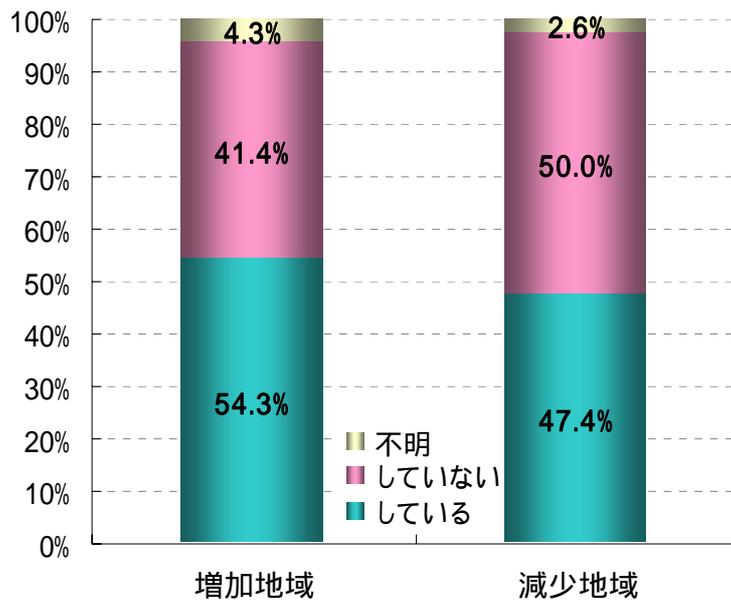
出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

がトップ2であり、これに沿った旅行目的といえる温泉、自然では増加地域が減少地域を上回っている。一方、減少地域では宿泊施設に宿泊することと回答した施設比率が増加地域を上回っており、増加地域に比して減少地域の宿泊施設は、地域全体の活性化（最適化）より自己最適を図るべく取組みを実施している可能性があると考えられる。

(2) 地域連携への参加度合

図表 186 は、増加地域と減少地域の宿泊施設が、地域連携に参加しているかを示したグラフである。観光に係る地域連携への参加率は、減少地域より増加地域の宿泊施設の方が相対的に高くなっている。

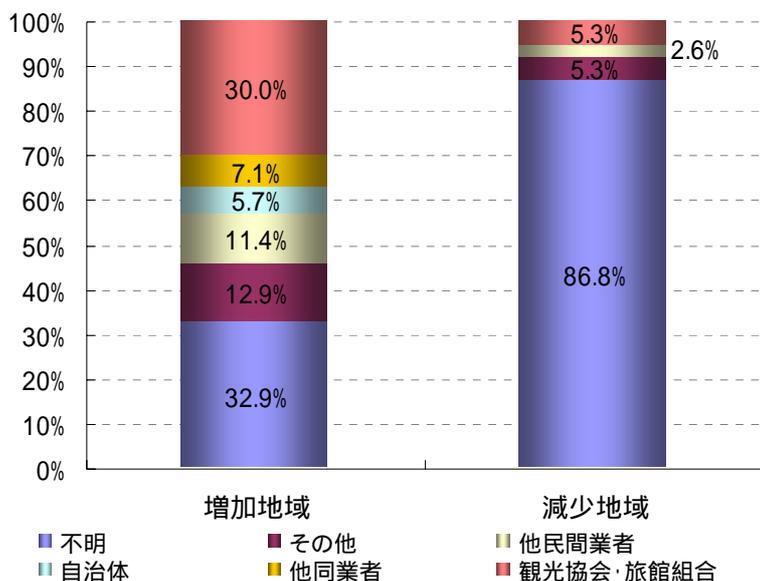
図表 186 地域連携への参加率



出所: 宿泊施設アンケートより当行作成

### (3) 地域連携での連携先

図表 187 宿泊施設の地域活動における連携先

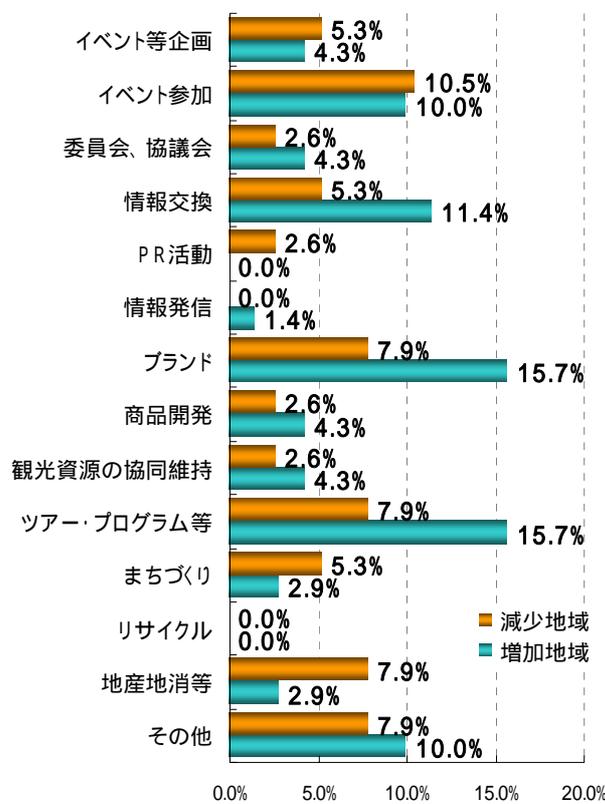


図表 187 は、増加地域と減少地域の宿泊施設が、地域活動を行う際にどのような機関と連携をしたかをグラフにしたものである。これによると、図表 186 で地域連携への参加率がより高い増加地域の方が、連携相手もバラエティに富んだ結果となっている。一方、減少地域は、参加率は4割を超えていたにも関わらず、連携先が不明、無回答としているところが9割近くにのぼっており、形は作ったが実質機能していない可能性も高い。

出所：宿泊施設アンケートより当行作成

### (4) 地域連携での連携内容

図表 188 地域連携により実施している事業内容



出所：宿泊施設アンケートより当行作成

図表 188 は、実施している連携事業の内容を聞いた結果を表したグラフである（複数回答）。これによると、増加地域が減少地域を上回っている項目は情報発信、ブランド、商品開発、観光資源の協同維持、ツアー・プログラム等、情報交換、委員会など14項目のうち8項目となっている。中でも情報交換、ブランド、ツアー・プログラム等では増加地域が減少地域を大きく上回っており、実質的な内容、明確な目的をもって連携事業に取り組んでいる可能性が高い。

以上、宿泊施設の地域へ貢献、参加、という観点から増加地域と減少地域の相違点を確認した。この結果、増加地域の宿泊施設の方が、地域連携への参加度が比較的高いことが明らかになった。第2章で見た通り、増加地域では顧客の評価ポイントを踏まえた地域全体の活性化(最適化)の取組みや政策が積極的に行われていたが、それに加え、増加地域においては宿泊施設が一方向的に自治体等の支援を受けるだけでなく、積極的に地域連携に参加していることが判った。結果として、双方向の連携、地域全体の繁栄を生み出している

と考え得る。

### 3. 地域全体の活性化（最適化）の取組みに関するケーススタディ

次に、ヒアリング調査等に基づき、自治体・観光関係団体と宿泊事業者が連携して地域全体の活性化を図っている事例のケーススタディを行う。

#### (1) 人と環境にやさしいおもてなし（宿泊施設）とまちなみ（観光地域）

#### ケース 誰にもやさしいまちづくり 福祉観光都市 高山市の取組み

##### ■ 地域の現状

- 人口 96,231人（H17.10）
- 産業別 第1次産業 10.9%、第2次産業 24.8%、第3次産業 64.2%（H17.10）
- 入込客数 約3,008,000人/年（H15）
  - 日帰り客 約1,609,000人/年（H15）
  - 宿泊客 約1,399,000人/年（H15）

##### ■ 観光産業の頭打ちと市長のリーダーシップ

- 平成6年当時、バブル崩壊、経済の低迷により、交流人口の減少、観光産業の頭打ちを市民が実感していた時期に、現在の高山市長が就任。
- 「住みよい町は、行きよい町」を基本コンセプトとし、「福祉観光都市」を標榜し、バリアフリー推進を公約として当選した市長は、どの地域でも推進されていなかったバリアフリーに注目したまちづくりを開始。

##### ■ 高山市の取組み

平成6年以降、全国初の試みとなるバリアフリーが徹底した観光地を目指した取組みがはじまり、観光産業の頭打ちを実感した行政・市民・観光事業者が協働してバリアフリーに関する取組みを推進している。

##### ➢ 取組み モニターツアーで生の声に傾聴

- ・ 『「バリアフリー」というテーマでモニターツアーを組んで東京から人を』という発想から、平成8年から障害者を対象としたモニターツアーを開催。
- ・ 以降、毎年開催し、平成17年度末までに、15回を開催、延べ316名のモニターを迎えた。
- ・ このツアーでは、車いす使用者、視覚、聴覚に障害のある方々や高齢者を高山市に迎え、実際に観光をし、感想や意見等「生の声」の中から課題を発見していった。
- ・ 関係課（観光関係、商工関係、福祉関係、土木関係、建築関係等多岐）が、モニターツアーで出された問題点を解決していき、その結果を、次の年のモニターツアーで体験してもらい、また改良するということを繰り返した。

➤ 取組み 民間事業者との連携

- ・ 平成 12 年から民間のバリアフリー化事業に対し、1 施設 1 事業者 200 万円（5 回まで）を上  
限に補助金を交付。

高山市安全・安心・快適なまちづくり事業補助金概要

補助金

対 象：公共的施設（商業施設、宿泊施設、観光施設等）のバリアフリー化

補助率：1/2、限度額 200 万円（下限 30 万円）延べ 5 回まで利用可能

補助金

対 象：タクシー車両のサポートシート化

補助率 1/2、限度額 15 万円

- ・ 実際に、宿泊施設、タクシー会社等で補助金を活用した取組みが進んでおり、これまでの実  
績は、延べ 24 件、約 3,000 万円が活用された。

➤ 取組み バリアを取り除くまちづくりからバリアを生まないまちづくりへ

- ・ 平成 17 年 3 月に「高山市 誰にもやさしいまちづくり条例」を制定。
- ・ これまでの、「いかにバリアを取り除くか」という発想から、「バリアを生まない」という発想  
への転換を図る。
- ・ 観光地であることへの配慮から、一定規模の集客施設には、車いす使用者の客室を設けること  
などを義務化している。

写真1 まち中にある店先の工夫



写真2 点在する多目的トイレ



写真3 観光情報提供端末



出所：当行撮影

## ■ 高山グリーンホテルの取組み

誰にもやさしいまちづくりは、行政だけではなく、地域の観光事業者にも浸透し、地域が一丸となって推進されている。

### ➤ 取組み ユニバーサルルームの設置

- ・ 高山グリーンホテルでは、上記した補助金を活用しユニバーサルルームを設置している。
- ・ 独自に高山市内に住む障害者にモニター宿泊をしてもらい、テーブル等の高さ、光、色等詳細について生の声を聞きながら創意工夫を重ねてできたのがユニバーサルルーム。
- ・ これまで、5年間改修工事を行っており、合計9室がユニバーサルルームに改修された。
- ・ 2部屋の改装で総設備投資額650万円程度かかるが、200万円の補助金は大変有意義であった。
- ・ 既に補助金は使い切ってしまったが、お客様のため、ホテルのため、高山市のまちづくりのためにも、今後は全額単独で設備投資を行い更にユニバーサルルームを増やしていく予定。

### ➤ 取組み 全ての困っている人のお手伝い

- ・ ユニバーサルルームのようなハード面だけではなく、従業員の行動一つ一つにもバリアフリーを実現している。
- ・ 当ホテルは、「困っている人は、全て同じようにお手伝いを」という精神で接客を実施。
- ・ 「従業員全員が、きちんとした対応ができること」「サービスは完全でなければいけない」という考え方の下、年に1回は必ず全職員を対象とする研修会を開催。実際に障害のある方の生活(日常活動)のお話を聞きながら、サービスのあり方について考える機会を準備している。

写真4 ユニバーサルルーム内トイレ



写真5 ユニバーサルルーム内電話



出所: 当行撮影

## ケース 空き店舗再利用によるまちなみ維持と活性化

### のための四万温泉の取組み

#### ■ 課題

高齢化による旅館閉鎖と、まちの活性化のため廃業後の建物再利用の必要性。

#### ■ 自治体、観光協会の取組み

当該廃業後宿泊施設活用することも含めた空き店舗対策のため設立された NPO 法人「地域戦略会議」に、国、県、観光協会が 300 万円ずつ、計 900 万円出資。

#### ■ 宿泊施設事業者を含めた民間事業者の取組み

- ・ 旅館、商業関係者、地元住民が NPO 法人「地域戦略会議」に出資、総額 2,000 万円の資本で事業スタート。
- ・ 廃業旅館所有者より建物を借り、2003 年に足湯・お土産・甘味処「香茶房おきなや」をオープン。地元の宿泊事業者が職員を派遣している。
- ・ 店先に足湯（無料）を構え、おみやげなどを売っている。あげまんじゅうも売っているが、これは地元まんじゅう屋さんで形状等の問題から売り物にならないまんじゅうを提供してもらい揚げて売るなど、資金だけではなく、日頃の地域住民や事業者の支援があって成立している事業。
- ・ 現在、収支はトントンで回っている。

写真6 おきなや正面



写真7 おきなや概観



出所: 当行撮影

(2) 食事によるおもてなし(宿泊施設)と食事(観光地域)

### ケース 湯布院温泉における地産地消の取組み

- 地域の現状(H17.10.1、湯布院町は、挾間町、庄内町との合併により「由布市」となる)
  - 人口 11,630人(湯布院町H17.3)
  - 産業別 第1次産業 8.5%、第2次産業 11.6%、第3次産業 79.9%(湯布院町H12/10)
  - 入込客数 4,121,268人/年(湯布院町H16年度数値)
  - 宿泊客数 1,015,676人/年(湯布院町H16年度数値)
  - 日帰り客数 3,105,592人/年(湯布院町H16年度数値)

#### ■ 地域ぐるみで人を育てる

##### (概要)

- ・ 由布院は、大分・由布院岳の麓に広がる田園地帯にあり、全国でも珍しい農村地帯に立地する温泉郷。100程度の中小規模の宿泊施設が存在し、まちづくりに主眼を置いた取組を実施。毎日旧町の人口と同様規模の観光客が流入するなど、そのまちづくりは成功事例として全国でも注目される。

##### (課題)

- ・ 当温泉は農村の中にある温泉にも関わらず、観光は農の分野と別に発展してきてしまったが、農という資源を再評価し、観光の中にも活かし、由布院の付加価値を更に高めていく必要がある。
- ・ 由布院農業は縮小しつつある中、農の新たな供給先の模索。ただし、旅館への供給は旅館より様々な要求があったり、需要量にばらつきがあるなど渋る生産者も少なくない。

##### (課題解決のための取組)

- ・ 従来より、由布院ではいくつかの宿泊施設が地元食材の活用を実施してきた。地元農家との連携は「草庵秋桜」に新江料理長が就任してから一層の広がりをみせ、「観光客が由布院に来てくれるのは、農の風景があるからこそ。観光は農業を置き去りにして発展してきたが、支え合う仕組みを作らないと町の将来はない」と考えていた由布院倶楽部の調理長等も加わり、宿泊施設単独だけではなく、更なる大きな枠組みのなかで具体的な取組に移っている。

##### ・ 宿泊施設と地元農家との連携

A 買い取った野菜の複数旅館による共同利用

B 定期的な料理講習会の開催(前述新江氏による)

各旅館の料理人が集まり、地物食材を利用したメニュー研究

C 生産者直販団体「ゆのか」(農薬を極力使用せず四季折々の食材を旅館に提供できる野菜作りの指導)

2002年、当時の町長の働きかけもあり、大分県農業普及員の池田輝政氏を中心に発足した生産者団体。地元の、平均年齢が60を超える約120人の生産者に、旅館が求める野菜作りを指導。農薬は極力使わず、四季を表現できる豊富な食材を安定供給するのが目標。農協の直売所「陽(ひ)だまり」を、旅館との売買拠点に育てる構想もある。

(資料出典)

・当行東北支店「食」を活用した観光振興

・西日本新聞 特集「トップランナーの試練」より

## ケース 四万温泉(群馬県)の地域を挙げた人材育成の取組み

### ■地域の現状(中之条町)

- 人口 17,556人(H17.10)
- 産業別 第1次産業 11.8%、第2次産業 22.7%、第3次産業 65.3%(H17.10)
- 入込客数 529,883人/年(H17年度、四万温泉:514,672人、沢渡温泉:15,211人)

### ■地域ぐるみで人を育てる

#### (概要)

- ・ 四万温泉は群馬県の北西部に位置し、北は新潟県湯沢町に接する山間の町。昭和29年に、酸ヶ湯(青森県)、日光湯元(栃木県)と共に国民保養温泉地の指定を受けるなど、古くから湯治場として栄えてきた。

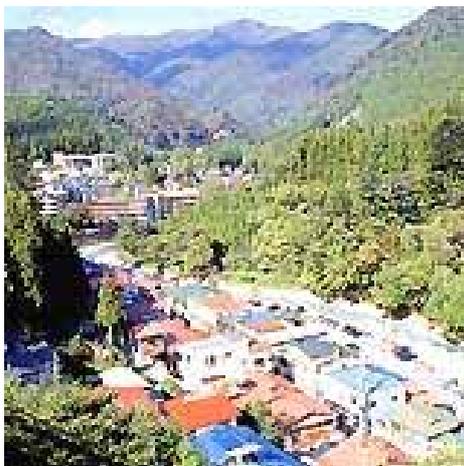
#### (課題)

- ・ 古い歴史や比較的小規模の温泉であることを背景に、昭和56年に設立された観光協会を中心に地域で連携した活動をしている。現在はこのまとまりをどのように維持していくか、また、商業を中心とした後継者難の問題などが課題である。

#### (課題解決のための取組)

- ・ 目標は『四万温泉のプロ育成』であり、地域を挙げて人材育成を様々な形で実施。  
温泉コンシェルジュの整備:観光協会の人間も含め、いつでもどこでもお客さんが質問できるよう、名札を下げる。  
四万人テキストの作成:四万温泉協会と群馬県が連携して四万温泉に関する「四万人テキスト」を作成。  
四万人テキストに基づくテスト:同テストに基づき、宿泊施設の従業員やその他関係者を対象に年一回テストを実施。好成績者は観光協会の広報誌に掲載。  
地域住民、旅館関係者、商業関係者を対象にふるさと講座を定期的開催。旅館関係者は自分の旅館に戻った際には内容を他の従業員に伝達してもらい、情報をみんなで共有するようにしている。

写真8 四万温泉



出所:四万温泉ホームページ

(4) おもてなしのための顧客分析(宿泊施設)とPR(観光地域)

ケース 積極的な観光施策と戦略的なPR活動推進のための

組織づくり松本市の取組み

■ 地域の現状

- 人口 227,627人(H17.10)
- 産業別 第1次産業 6.8%、第2次産業 24.7%、第3次産業 68.3%(H17.10)
- 入込客数 約8,824,000人/年(H16年度)

■ 松本市の取組み 観光戦略本部設置

- 松本市は、松本城及び城下町、浅間・美ヶ原温泉、スキー場、美ヶ原高原等多くの観光資源を有した恵まれた地域であるが故に、時代と共に変化する観光客のニーズに対する特段の配慮をしなくても集客できてきた。
- しかし、地域間競争の激化、顧客のニーズ多様化のなかで、戦略的なPR活動が必要となった。また、観光政策を推進する際に、行政組織内の縦割りが弊害となることがないように「松本市観光戦略本部」を平成16年度に設置。
- 現在、顧客満足を基軸に観光地をつくり上げていこうと構想しているが、正確な統計の蓄積がないこと、顧客満足度をどう分析するかノウハウがなく苦労している。
- また、観光施策は、行政が旗振り役をしてきたが、このままでは長続きしない。民間主導でと考えており、「自分さえよければ」ではなく「全体で作り上げていく」というまちづくりの発想に転換していく必要がある。民間事業者と共に事業を進めていく。

写真9 松本城とアルプス

写真10 上高地



出所:松本市ホームページより

■ 上高地ホテル清水屋の取組み

前述した、松本市の積極的な観光への取組み、戦略的なPR活動への取組みに呼応する形で、個々の民間宿泊施設においてもデータの蓄積やそれを活用したPR活動を推進しており、観光客誘致の努力が積み重ねられている。

➢ 取組み 旅館組合への参画と連携

- ・ 上高地では、当該地域にあるホテル・旅館の集合体である旅館組合の役割が大きく、具体的には、パンフ等を作成・配布、また、広報を行ったりしている。
- ・ 上高地を訪れる観光客は、自然満喫、温泉、登山等多様な目的で訪れるため、それぞれの層への対応をしなくてはならず、この点でも組合の役割は大きく、登山家の専門雑誌等色々な場面で情報提供や広告を行っている。

➤ 取組み 当ホテルとしての取組み

- ・ お客様にロイヤリティを抱いて頂くために、お客様の情報をきちんと把握、保存、活用できるよう各種取組みをしている。
- ・ 宿泊の際、お客様にご記入頂く「お客様カード」を元に、いつ、どの部屋に宿泊したか、レストラン等でのヒアリングをもとに、好き嫌いやアレルギー等を把握した上で、コンピューターへインプットしデータベースを作成。
- ・ このデータベースをもとにオフシーズンの優待券を添付したダイレクトメールを14,000通発送している。
- ・ また、リピーターに関しては、予約を受けた際に、いつも宿泊する部屋をあてること、ルームリスト（顧客の情報）を係員に配布する際に、お客様への接客に活かせるようその顧客の来訪回数、好みといった情報を提供し、ホスピタリティの向上に努めている。

#### 4. まとめ ～地域を挙げたホスピタリティ・マネジメントの重要性～

##### (1) 宿泊施設と観光地域のホスピタリティ・マネジメント要素の一致

第2章、第3章で述べ、本章の1でまとめたように、観光地域及び宿泊施設は、それぞれにその自己最適化を図ろうとする。それぞれの経営戦略をまとめると、観光地域は、「まちなみ」、「食事」、「人材育成」、「PR」という4つのホスピタリティ・マネジメントを基軸とした活動により顧客満足度を高め、地域への入込み客を増やすことが重要であることがわかった。一方、宿泊施設は、「人と環境にやさしいおもてなし」、「食事によるおもてなし」、「人によるおもてなし」、そして「おもてなしのための顧客分析」という4つのホスピタリティ・マネジメントについての取組みを推進することで、高品質により顧客満足度の向上を図り、ロイヤリティの高いリピーターの維持・増加を図ることが重要である。

以上のように、観光地域及び宿泊施設におけるホスピタリティ・マネジメント要素分析から、4つのホスピタリティ・マネジメント要素が抽出されたが、この4つのホスピタリティ・マネジメント要素はそれぞれ明確に対応していることがわかる。その関係性を図示したものが図表189である。

図表189 宿泊施設と観光地域のホスピタリティ・マネジメント要素の対応関係



出所: 当行作成

図表189をもとに、各ホスピタリティ・マネジメント要素の共通点を確認すると下記ようになる。

##### 「人と環境にやさしいおもてなし」と「まちなみ」

宿泊施設における「人と環境にやさしいおもてなし」では、バリアフリーへの対応、環境関連の取組み、コンセプト別フロアの導入等が中身となっていた。一方観光地域のポイントである「まちなみ」では、景観保護に関する官民の協働、高年齢層の入込みを意識したバリアフリーに関する多角的な取組み

の推進がその中身となっていた。この項目では、「バリアフリー」や「環境・景観保護」といったハード面での取組みとして共通点を有している。

#### 「食事によるおもてなし」と「食事」

宿泊施設における「食事によるおもてなし」では、泊食分離、地産地消の推進、食事における顧客の好みや時間等に柔軟に対応できること等が内容となっていた。観光地域における「食事」に関するポイントでは、その地域の旬な食材や郷土料理を、その地域の「売り」となる観光資源として確立すること、また、地産地消の推進が重要なポイントとしてあげられた。この項目では、双方に地産地消への取組みが共通している。

#### 「人によるおもてなし」と「ホスピタリティ教育（人材育成）」

宿泊施設のポイントである「人によるおもてなし」は、顧客満足度向上のための従業員教育、クレーム対応、リピーター確保策等を内容としていた。一方、観光地域における「ホスピタリティ教育（人材育成）」は、地域における顧客満足度を高めるための、多種多様な教育機会を設け学べる環境を整えること、また、観光関係者のみならず、地域の住民も巻き込んだホスピタリティ教育の実践をその内容としていた。観光客に接する人のホスピタリティ水準の上げを図る「教育」が相互に根本に据えられており、顧客満足度の向上に直接的につながる項目として共通している。

#### 「おもてなしのための顧客分析」と「PR」

宿泊施設における「おもてなしのための顧客分析」は、顧客データの収集・分析とそのデータを活用した効果のあるPRの実施が重要なポイントとしてあげられた。一方観光地域のポイントである「PR」では、観光情報を利用する観光客の立場で、段階に応じ必要な時に必要な情報を提供できる手段を確保すること、また観光欲求や観光意欲を高めるための手段やコンテンツを確保することの必要性が確認された。このポイントでは、顧客に対して自らの情報を提供することが活動の中心になっている点で共通している。

以上のように、宿泊施設及び観光地域それぞれの重要なホスピタリティ・マネジメント要素は一致している。この一致したホスピタリティ・マネジメント要素は、宿泊施設における自己最適化と観光地域における全体の活性化(最適化)を同時に実現する重要なポイントであるといえる。

### (2) 観光地域全体としての活性化(最適化)

ここまで見てきたように、宿泊施設の経営の視点から見た4つの取組みと、観光地域の経営戦略の視点から見た4つの取組みは観光地というフィールドの上で一致している。ということは、宿泊施設、観光事業者、地域住民、行政といった観光産業のステイクホルダーは、それぞれの立場で、自己最適化を図ることで、共通した項目に取り組んでいることになり、自動的に地域全体の活性化(最適化)が図られるのではないかと考えられる。

しかし、本章の2で確認したように、現在入込みの多い地域の宿泊施設は、地域連携への参加率が高く、その連携先もバラエティに富んでいた。こうした地域では、自己最適化を図るだけでなく、観光協会等の活動を通じて地域にコミットし、逆にそのコミットを通じて得たことを自らの経営に反映させる取組みを進めているものと考えられる。また、行政のまちづくり全体の方針を踏まえた活動、旅館同士の協働による活動など、観光地域のステイクホルダー間の協働の中で、自ら学び、結果として地域全体としてもホスピタリティの水準を高める取組みを進めている地域も存在している。

観光地域全体における活性化(最適化)とは、観光地をフィールドとして、観光に関わるステイクホルダーを幅広く捉えた上で、自らの最適化と観光地全体の活性化を同時に実現させようとする観光地域を挙げた取組みである。この具体的な取組みは、それぞれの地域におけるステイクホルダーの有り様や観光資源の有り様といった地域の特性によって異なってくるであろう。しかし、観光産業振興において重要なホスピタリティ・マネジメントの観点からは、本章でまとめてきた4つのポイントが重要であり、

このポイントにおける取組みの推進は観光地域全体の活性化(最適化)に寄与するはずである。

多くの観光地が、価値観の多様化、レジャー産業の多様化による国内観光旅行の地位の低下、国内の観光地域間競争のみならず海外の観光地をも競争相手としなくてはならない厳しい競争に晒されていることは確かである。その一方で、観光産業を地域経済産業振興の柱として取組む自治体が多く存在し、取組みが進められていることも事実である。いまをチャンスと捉え、自らの宿泊施設、自らの観光地をホスピタリティ・マネジメントの観点から再考し、観光地域の関係者が結束して魅力あふれる観光地域を創造していくことが必要である。

奥 直子 【 E-mail : naoku@dbj.go.jp 】

萩元 謙一 【 E-mail : kehagim@dbj.go.jp 】

## 別紙 1 ホテル・旅館における取組みアンケート調査票

### 1. 貴施設の規模、立地及び形態

Q1) 貴宿泊施設の規模等についてご教示下さい(直近時点)

客室数                      室                      従業員数                      名

Q2) 地域について

貴宿泊施設が立地する地域の番号を別添表より選び、ご記入下さい

Q3) 貴宿泊施設の形態

1. 温泉観光旅館                      2. 湯治旅館                      3. 観光・リゾート旅館  
4. 観光・リゾートホテル                      5. その他 [                      ]

### 2. お客様について

Q4) お客様が宿泊される主な目的をお教え下さい(複数回答可)

1. 当宿泊施設に宿泊すること                      2. 周辺観光                      3. 温泉                      4. 祭・イベント  
5. テマパーク                      6. グルメ                      7. スポーツ                      8. 自然満喫  
9. 海水浴                      10. その他 [                      ]

Q5) 層のうち、多い層を上位3つ、順位をご記入下さい

- ( ) 小学校以下の子供連れ家族                      ( ) 大人の親子連れ                      ( ) 三世大家族  
( ) 夫婦                      ( ) 夫婦(中高年)                      ( ) カップル  
( ) グループ(若い女性)                      ( ) グループ(中高年以上の女性)  
( ) グループ(若い男性)                      ( ) グループ(中高年以上の男性)

Q6) お客様のうち、地元の方(基本的に同県内)のご利用は概ねどの程度かお教え下さい

1. 10%未満                      2. 10~30%未満                      3. 30~50%未満                      4. 50%以上

Q7) お客様から一泊当たりでクレームを頂く件数は概ねどの程度でしょうか

1. 0件                      2. 1~5件未満                      3. 5件以上                      4. 10件以上                      5. 20件以上                      6. 不明

Q8) クレームの管理体制について、該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. 部屋に備え付けのアンケートによる  
2. ロビーなどに備え付けのアンケートによる  
3. 後日HPに書き込んでもらう、Eメールで支配人宛にもらう  
4. 旅行代理店等他に委託する  
5. その他 [                      ]

Q9) お客様より何らかのクレームがあった場合、どのような対応をしていますか。該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. その場で謝罪する  
2. すぐに対応できるものは対応する  
3. すぐに対応できないものは72時間程度以内に回答する  
4. その後の処理などの進捗をお客様に電話やメールで連絡する  
5. お客様が帰られた後に謝罪のお手紙などを出す、贈り物を贈る

### 3. 宿泊に係る経営指標等

Q10) 概ねの代理店利用率について、該当するものをお選び下さい

1. 0~10%                      2. 10~30%                      3. 30~50%                      4. 50%~



Q21) 顧客のデータベースの作成・管理について、該当するものをお選び下さい

1. お客様アンケート等より作成
2. 宿帳
3. 会員制クラブなどをつくりその会員ベース
4. その他 [ ]
5. 特にしていない

Q22) 上記のデータベースは何年毎に更新されていますか

1. 半年毎
2. 1～3年毎
3. 4～5年毎
4. 10年毎
5. 更新せず

Q23) リピーター確保のための方策を実施していますか。具体的にどのようなことをなさっているか  
お教え下さい

(例: お泊まり頂いた方のうち満足度の高いお客様に、DM、割引券、プレゼント等を郵送、  
会員制クラブ等の設置 等)

Q24) 上記リピーター確保のための方策の効果をお教え下さい

1. 大いにある
2. 若干ある
3. やらないよりまし
4. 全くない
5. わからない

Q25) DMのヒット率はどのくらいですか、該当するものからお選びください

お選び下さい

1. ~5%
2. ~10%未満
3. 10%台
4. 20%台
5. 30%台
6. 40%台
7. 50%以上
8. 不明

## **5. ホスピタリティ向上につき実施されていること**

(従業員教育)

Q26) 従業員(調理担当者等を含む全従業員)に対し、ホスピタリティ・サービスに関連する研修を定期的  
に行っていますか。該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. 社内で研修を定期的に行っている(接客係のみ)
2. 社外の研修に参加させている(接客係のみ)
3. 社内で研修を定期的に行っている(調理係、バックヤードを含む全従業員)
4. 社外の研修に参加させている(調理係、バックヤードを含む全従業員)
5. 特にしていない

Q27) その結果に対する評価、チェックを行っていますか(自己、他人評価を問わず)

1. している
2. していない

Q28) 貴施設で働く方々の満足度を高めるためにどのような方策を実施していますか。

その具体的内容をお教え下さい

(食事関連)

Q29) 部屋代金と食事代金を別にした料金体系(e.g. 一泊朝食付、B & B)をお持ちでしょうか

1. はい
2. いいえ

Q30) 食材のうち地元の産物を利用している割合をお教え下さい

1. 全体の5割未満
2. 全体の5～8割利用している
3. 8割以上利用している

Q31) 食材の工夫について、該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. 食材の産地表示を行っている
2. 有機農法の食材を使用しているメニューがある
3. (バイキングでない場合)夕食に複数のコースやアラカルトを用意している
4. お客様の好み(量、好き嫌い)に対応している
5. 朝食、夕食の時間帯に柔軟性を持たせている
6. 和食、洋食両方そろえている
7. お昼の用意も可能
8. 夜食やお弁当サービスをつけている
9. これらのいずれかをお客様の希望により行っている

(施設、お部屋関連)

Q32) 大規模リニューアルを行われた直近の年次をお教え下さい 年

Q33) バリアフリーを導入していますか。該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. 国、自治体などの「人に優しい建物」認定
2. シルバースター登録
3. 全館導入
4. 一部施設で導入

Q34) 禁煙・分煙などについて、該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. 禁煙ルームを設けている
2. 禁煙フロアを設けている
3. 分煙はしていないが、部屋の脱臭などを行っている
4. レストラン等では禁煙にしている
5. その他 [ ]

Q35) お客様の層やコンセプト別にフロアや棟を分けていますか

(例: 小さなお子様のいる家族向けフロア、棟別にいくつかの料金ランクを設定 等)

1. している
2. していない

Q36) ペット連れ宿泊は可能でしょうか。該当するものをお選び下さい

1. お部屋で一緒にの宿泊が可能
2. 可能だが別途ペット用の部屋やスペースを設けている
3. 不可能
4. 盲導犬を伴った利用は可能

Q37) 浴衣などをお部屋に備えている場合、複数のサイズの浴衣をおいていますか

1. おいている
2. おいていない

(その他)

Q38) イベント等の実施について、該当するものをお選び下さい

1. 宿泊施設独自(或いは他の施設等と連携して)のイベントを実施している
2. 宿泊施設独自(或いは他の施設等と連携して)のオプションツアー、体験観光プログラム等を設けている
3. 独自にはないが、外部と連携しオプションツアー・プログラムをお客様に紹介している

Q39) 外国人宿泊者対応をされていますか。該当するものをお選び下さい(複数回答可)

1. 英語を話せるスタッフをおいている
2. 中国語を話せるスタッフをおいている
3. 韓国語を話せるスタッフをおいている
4. 外国語研修を行っている
5. 施設内表示、ご案内などの表示は英語も併記している
6. 英語、中国語、韓国語等のHPを作成している
7. 特に何もしていない

Q40) 情報インフラを整備されていますか

- 1 . 全ての部屋でインターネット利用が可能
- 2 . 一部の部屋あるいは館内コーナーでインターネット利用可能
- 3 . 特に整備していない

Q41) チェックイン、チェックアウトの時間に柔軟性を持たせていますか。該当するものをお選び下さい

(複数回答可)

- 1 . アーリーチェックインを導入
- 2 . レイトチェックアウトを導入
- 3 . 上記を有料で導入
- 4 . していない

Q42) お客様の満足を最大限にするため、行われているその他の工夫についてお教え下さい。

(e.g. お客様のお誕生日や記念日にサプライズでケーキやワインをプレゼント 等)

## **6 . 地域や他主体との連携について**

Q43) 情報交換、地域のブランド化等を目的とした連携体に参加していますか

- 1 . している
- 2 . していない

Q44) Q43で「している」と答えた方に伺います。具体的な活動内容をお教え下さい。

Q45) 他産業の業者との提携を行い、プログラムを設定(商店街との連携、農業体験プログラム 等)していますか

- 1 . している
- 2 . していない

Q46) 他事業者と共同購入のような連携事業を行っていますか

- 1 . している
- 2 . していない

## **7 . 雇用について**

Q47) 従業員の概ねの平均年齢層をお教え下さい

- 1 . 20代
- 2 . 30代
- 3 . 40代
- 4 . 50代以上

Q48) 従業員の方々のうち、地元雇用の割合はどのくらいでしょうか

- 1 . 10%未満
- 2 . 10~30%未満
- 3 . 30~50%未満
- 4 . 50~70%未満
- 5 . 70%以上

## **8 . 近年の経営環境について**

Q49) バブル期(1990年度)と比較して、さらにここ5年の間(98~03年度)の延べ宿泊客数について、該当するものをお選び下さい

- 1 . バブル期以降、近年にいたるまで減少基調
- 2 . バブル期に比べれば減少したが、最近は回復基調
- 3 . バブル期に比べれば回復しているが最近はやや減少基調
- 4 . バブル期以降、近年にいたるまで増加基調

Q50) 近年の客室稼働率は概ねどのくらいで推移しているかお教え下さい

- 1 . 20%台
- 2 . 30%台
- 3 . 40%台
- 4 . 50%台
- 5 . 60%以上
- 6 . 不明

Q51) 近年の定員稼働率は概ねどのくらいで推移しているかお教え下さい

- 1 . 20%台
- 2 . 30%台
- 3 . 40%台
- 4 . 50%台
- 5 . 60%以上
- 6 . 不明

別添 ホテル・旅館における取組みアンケート 地域区分表

都道府県名	地域名	都道府県名	地域名	都道府県名	地域名			
北海道	1	阿寒湖	山形県	81	湯田川温泉	石川県	161	片山津温泉
	2	旭川		82	湯野浜温泉		162	小松
	3	芦別		83	米沢		163	辰口温泉
	4	網走	84	会津若松	164		能登	
	5	岩内	85	飯坂温泉	165		白山	
	6	江差	86	猪苗代	166		山代温泉	
	7	小樽	87	いわき湯本	167		山中温泉	
	8	温根湯温泉	88	岳温泉	168		和倉温泉	
	9	川湯温泉	89	土湯温泉	169		輪島	
	10	北見	90	磐梯熱海温泉	170		あわら温泉	
	11	サロマ湖	91	東山温泉	171	小浜		
	12	然別湖畔	92	母畑温泉	172	敦賀		
	13	定山渓温泉	93	潮来	173	三方五湖		
	14	知床	94	五浦海岸	174	三国		
	15	層雲峡	95	大洗	175	石和温泉		
	16	大雪	96	笠間	176	春日居		
	17	天人峡温泉	97	つくば	177	川浦温泉		
	18	洞爺湖温泉	98	袋田温泉	178	河口湖		
	19	十勝・帯広	99	水戸	179	甲府		
	20	苫小牧	100	鬼怒川・川治温泉	180	須玉		
	21	ニセコ	101	那須塩原	181	富士吉田		
	22	根室	102	日光	182	身延		
	23	登別温泉	103	湯西川温泉	183	湯村温泉		
	24	函館	104	赤城温泉	184	浅間温泉		
	25	美瑛	105	伊香保温泉	185	美ヶ原温泉		
	26	摩周	106	磯部温泉	186	大町		
	27	松前	107	老神温泉	187	鹿教湯温泉		
	28	湯沢温泉	108	上牧温泉	188	上高地		
	29	湯の川温泉	109	草津温泉	189	上諏訪温泉		
	30	利尻・礼文	110	猿ヶ京温泉	190	上山田温泉		
	31	留寿都	111	四万温泉	191	軽井沢		
	32	留萌	112	梨木温泉	192	塩尻		
青森県	33	青森	113	水上温泉	193	塩壺温泉		
	34	浅虫温泉	114	数塚温泉	194	志賀高原		
	35	鱒ヶ沢温泉	115	川越	195	志賀高原熊の湯温泉		
	36	大鱒温泉	116	秩父	196	志賀高原高天ヶ原		
	37	古牧温泉	117	勝浦	197	志賀高原蓮池		
	38	十和田	118	鶴川	198	志賀高原発痛温泉		
	39	八甲田	119	木更津	199	志賀高原丸池		
	40	まかど温泉	120	千倉	200	白樺湖		
	41	むつ	121	銚子	201	白骨温泉		
岩手県	42	岩泉	122	成田	202	菅平高原		
	43	鶯宿温泉	123	神田	203	諏訪		
	44	大沢温泉	124	本郷	204	蓼科		
	45	釜石	125	八重洲	205	天竜峡		
	46	厳美溪	126	湯島	206	戸倉温泉		
	47	志戸平温泉	127	川崎	207	鹿温泉		
	48	新鉛温泉	128	城ヶ島・油壺	208	長野市		
	49	つなぎ温泉	129	箱根	209	野沢温泉		
	50	浪板海岸	130	湯河原	210	白馬八方		
	51	八幡平	131	横須賀	211	昼神温泉		
	52	花巻	132	糸魚川	212	別所温泉		
	53	宮古	133	岩室温泉	213	星野温泉		
	54	湯本温泉	134	大湯温泉	214	宮田村		
	宮城県	55	青根温泉	135	柏崎	215	山田温泉	
56		秋保温泉	136	五泉市	216	湯田中渋温泉		
57		気仙沼	137	佐渡	217	恵那峡		
58		白石	138	瀬波温泉	218	奥飛騨		
59		仙台	139	月岡温泉	219	岐阜市		
60		遠刈田温泉	140	角神温泉	220	郡上八幡		
61		鳴子温泉	141	十日町温泉	221	下呂温泉		
62		松島	142	長岡	222	白川郷		
63		南三陸温泉	143	新潟市	223	高山		
64		男鹿	144	妙高・赤倉	224	古川		
秋田県	65	小安峡温泉	145	六日町温泉	225	熱川		
	66	十和田	146	村杉温泉	226	熱海		
	67	森岳温泉	147	湯沢温泉	227	天城湯ヶ島		
	68	湯瀬温泉	148	湯田上温泉	228	伊豆長岡		
	69	横堀温泉	149	朝日町	229	伊東		
	70	赤倉温泉	150	魚津	230	稲取		
山形県	71	赤湯温泉	151	宇奈月	231	梅ヶ島温泉		
	72	温海温泉	152	上市町	232	大沢温泉		
	73	小野川温泉	153	太閤山温泉	233	御前崎		
	74	上山温泉	154	高岡	234	館山寺		
	75	蔵王温泉	155	砺波	235	下賀茂		
	76	寒河江	156	富山	236	下田		
	77	酒田	157	滑川	237	修善寺		
	78	天童	158	華山温泉	238	寸又峡		
	79	東根温泉	159	氷見	239	月ヶ瀬		
	80	肘折温泉	160	粟津温泉	240	土肥温泉		

都道府県名	地域名
静岡県	241 堂ヶ島温泉
	242 沼津
	243 浜名湖
	244 浜松市
	245 戸田
	246 北川温泉
	247 三島
	248 三保/松原
	249 焼津
	250 弓ヶ浜
愛知県	251 犬山
	252 伊良湖岬
	253 尾張温泉
	254 形原温泉
	255 蒲都市
	256 吉良
	257 三ヶ根山
	258 名古屋
	259 西浦温泉
	260 三谷温泉
三重県	261 南知多内海
	262 南知多山海
	263 南知多徳島
	264 南知多豊浜
	265 南知多日間賀島
	266 湯谷温泉
	267 赤目温泉
	268 伊勢・志摩
	269 鳥羽
	270 長島温泉
滋賀県	271 浜島
	272 久屋
	273 日の谷温泉
	274 二見
	275 湯の山温泉
	276 渡鹿野
	277 大津
	278 雄琴温泉
	279 尾上温泉
	280 瀬田
京都府	281 長浜
	282 比叡山
	283 彦根
	284 琵琶湖
	285 大橋立
	286 網野
	287 嵐山
	288 宇治
	289 大原
	290 亀岡
大阪府	291 烏丸
	292 北山
	293 京都駅
	294 鞍馬・貴船
	295 五条
	296 二・三条
	297 間人
	298 高雄
	299 丹後
	300 大学地区
徳島県	301 中央地区
	302 長岡京
	303 南禅寺
	304 西本願寺
	305 東山
	306 舞鶴
	307 宮津
	308 湯の花温泉
	309 北
	310 高槻
徳島県	311 豊中
	312 野崎
	313 石切
	314 伏尾
	315 南
	316 箕面
	317 八尾

都道府県名	地域名
兵庫県	318 赤穂
	319 有馬温泉
	320 淡路島洲本
	321 淡路島洲本
	322 淡路島福良
	323 神戸
	324 城崎温泉
	325 塩田温泉
	326 須磨
	327 宝塚
奈良県	328 竹野
	329 姫路
	330 日和山温泉
	331 元町
	332 湯村温泉
	333 生駒
	334 興香落
	335 川上村
	336 高円寺
	337 信貴山
和歌山県	338 多武峰
	339 十津川温泉
	340 奈良市
	341 初瀬
	342 加太
	343 勝浦温泉
	344 川湯温泉
	345 串本
	346 白浜
	347 新和歌浦
鳥取県	348 すさみ温泉
	349 椿温泉
	350 皆生温泉
	351 大山
	352 東郷温泉
	353 鳥取温泉
	354 鳥取市
	355 はわい温泉
	356 三朝温泉
	357 有福温泉
島根県	358 出雲
	359 三瓶温泉
	360 益田
	361 玉造温泉
	362 津和野
	363 松江
	364 美保関
	365 湯迫温泉
	366 岡山
	367 興津温泉
岡山県	368 倉敷
	369 苦田温泉
	370 由加温泉
	371 湯郷温泉
	372 湯原温泉
	373 鷺羽山
	374 尾道
	375 庄原
	376 鞆
	377 広島市
広島県	378 福山
	379 宮島
	380 宮浜温泉
	381 湯来温泉
	382 秋吉台
	383 阿知須
	384 岩国
	385 宇部
	386 小月
	387 川棚温泉
山口県	388 下関
	389 周防大島
	390 秋
	391 見島
	392 湯野温泉
	393 湯本長門温泉
	394 祖谷
	395 大歩危
	396 徳島
	397 鳴門

都道府県名	地域名
香川県	398 庵治
	399 こんぴら温泉
	400 塩江温泉
	401 小豆島
	402 高松
愛媛県	403 宇和島
	404 道後温泉
	405 鈍川温泉
高知県	406 足摺岬
	407 高知
	408 宿毛
	409 甘木
	410 筑後
福岡県	411 筑後川温泉
	412 原鶴温泉
	413 福岡
	414 二日市温泉
	415 柳川
佐賀県	416 八幡
	417 嬉野温泉
	418 唐津
	419 佐賀
	420 武雄温泉
	421 呼子
	422 天草
	423 諫早
	424 雲仙温泉
	425 小浜温泉
長崎県	426 佐世保
	427 島原温泉
	428 長崎
	429 平戸
	430 天草
	431 内牧温泉
	432 菊池温泉
	433 黒川温泉
	434 熊本
	435 瀬の本温泉
熊本県	436 玉名温泉
	437 杖立温泉
	438 人吉
	439 本渡
	440 八代
	441 山鹿温泉
	442 湯之尻温泉
	443 天ヶ瀬温泉
	444 大分三重
	445 筋湯温泉
大分県	446 日田温泉
	447 別府温泉
	448 由布院温泉
	449 青島
	450 綾
	451 高千穂
	452 都井岬
	453 日向
	454 都城
	455 宮崎
宮崎県	456 奄美大島
	457 市比野温泉
	458 指宿温泉
	459 大口
	460 鹿児島
	461 霧島
	462 隼人町
	463 妙見温泉
	464 屋久島
	465 与論島
鹿児島県	466 石垣島
	467 竹富島
	468 名護
	469 那覇

## 別紙2 顧客アンケート調査票

性別	女性	男性				
年齢	10代	20代	30代	40代	50代	60代以上
同行者	小学生以下の子ども 子育て後の夫婦		大人の子ども グループ(未婚男性)		カップル	子育て前の夫婦 グループ(未婚女性)
	グループ(子育て後の男性同士)		グループ(子育て後の女性同士)			
	その他( )					
旅行人数	1人 7~10人	2人 11人以上	3人	4人	5人	6人
どちらから	北海道 近畿	東北 中国	北関東 四国	甲信 九州・沖縄	首都圏	中部 北陸
主な利用交通	マイカー	電車	飛行機	バス		
当地に来た理由 (複数回答可)	当宿泊施設に泊まりたかったから グルメ		温泉 スポーツ	テーマパーク	周辺観光 海水浴	祭・イベント ビジネス
	その他( )					
当宿泊施設利用頻度	初めて	2回以上(今回で		回目)		
宿泊予約方法	電話	インターネット	旅行代理店	予約なし		
お客様の満足度						
当観光地について	とても満足	満足	普通	不満	とても不満	
	- で「とても満足」、「満足」とお答えになったお客様の評価のポイントを1つ選んで下さい。					
	まちなみ	観光施設	買い物	食事	自然景観	インフラ
	その他( )					
	- で「とても不満」、「不満」とお答えになったお客様の評価のポイントを1つ選んで下さい。					
	まちなみ	観光施設	買い物	食事	自然景観	インフラ
	その他( )					
当宿泊施設について	とても満足	満足	普通	不満	とても不満	
	- で「とても満足」、「満足」とお答えになったお客様の評価のポイントを1つ選んで下さい。					
	施設	料理	接客態度	料金	その他( )	
	- で「とても不満」、「不満」とお答えになったお客様の評価のポイントを1つ選んで下さい。					
	施設	料理	接客態度	料金	その他( )	
再訪の希望						
当観光地	再訪したい	再訪しない	わからない			
当宿泊施設	再訪したい	再訪しない	わからない			
当宿泊施設で (お一人様あたり)	5千円未満	5千円~1万円未満		1万円~1万5千円未満		
いくらお使いですか	1万5千円~2万円未満	2万円~2万5千円未満		3万円~3万5千円未満		
	2万5千円~3万円未満	3万円~3万5千円未満		4万円~4万5千円未満		
	3万5千円~4万円未満	4万円~4万5千円未満		5万円以上		
	4万5千円~5万円未満					

### 別紙3 観光振興に係るアンケート調査票（自治体）

#### （ ）観光行政に係る基本的事項

（ ） 施策

(1) 計画策定

Q1. 観光担当主管局（部又は課）において、中期的な計画（基本構想、基本計画又は実施計画）を策定していますか。

1. はい

2. いいえ

(2) 観光関連予算

Q2. 観光担当主管局（部又は課）における平成17年度の観光関連予算の額をご記入ください。

また、参考までに、貴市（町・村）の総歳出予算額もご記入ください。

観光関連総歳出予算額.....千円

〔参考〕 総歳出予算額.....千円

Q3. Q2の観光関連予算において、特に比重を置いているものから順に3つを選び、順位をご記入ください。

1. 観光ルート、オプションツアー又は体験型観光プログラムの開発又は設定
2. エコツーリズムの推進
3. イベントの創出（花火大会、フラワーフェスティバル、音楽祭、演劇祭 等）
4. 特産品の開発（土産、料理 等）
5. 観光に係る人材の育成（研究会、インターシップ、シンポジウムの開催 等）
6. 地域ブランドの構築（勉強会の開催、地域ブランドの認定 等）
7. マーケティング、プロモーション活動（観光パンフレットの発行、ホームページの開設 等）
8. 景観の形成又は整備
9. 新しい観光資源の整備（温泉の掘削、歴史的建造物の保存・活用 等）
10. 既存観光資源の維持・更新
11. 観光施設の建設（宿泊施設、レクリエーション施設、飲食施設、物販施設 等）
12. 関連施設の整備（公衆トイレ、駐車場 等）
13. 観光施設・関連施設の維持・管理・改修
14. その他（.....）

第1順位 \_\_\_\_\_

第2順位 \_\_\_\_\_

第3順位 \_\_\_\_\_

#### （ ）観光資源等

（ ）-1 オプションツアー又は体験観光プログラム

Q4. 貴市（町・村）に設定されているオプションツアーについて、その企画・開発、運営主体、及び補助金の有無について、**別表1**〈オプションツアー 回答表〉の該当箇所に 印をご記入ください。（複数回答可）

Q5. 貴市（町・村）に設定されている観光体験プログラムについて、その企画・開発、運営主体、及び補助金の有無について、**別表2**〈観光体験プログラム 回答表〉の該当箇所に 印をご記入ください。（複数回答可）

Q 4、5のいずれかで「貴市(町・村)」が企画・開発していると答えた団体のオプションツアー又は体験プログラムの企画・開発及び実施について伺います。(Q 6～Q 8)

Q 6. 観光客のニーズを取り入れていますか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. アンケート、Eメールなどにより、観光客の要望を聞き、取り入れている
2. 旅行代理店等から情報を収集し、取り入れている
3. 地元の観光業者等から情報を収集し、取り入れている
4. 統計等に基づいて市場動向を分析し、その結果を取り入れている
5. その他(.....)
6. 特にしていない

Q 7. どのような団体等と連携していますか。(複数回答可)

- |               |                |          |           |
|---------------|----------------|----------|-----------|
| 1. 旅行代理店      | 2. 旅館組合等       | 3. 地元商店街 | 4. 地元観光業者 |
| 5. J R        | 6. J R以外の運輸事業者 | 7. 他の自治体 | 8. 住民     |
| 9. その他(.....) |                |          |           |

Q 8. 実施体制について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. プロガイドの組織がある
2. ボランティアガイドの組織がある
3. その他(.....)
4. 特になし

( ) - 2 イベント

貴市(町・村)が実施しているイベント(花火大会、音楽祭等)の企画・開催について伺います。

(Q 9～Q 12)

Q 9. イベントの内容について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| 1. 節句・年中行事(例:七夕)    | 2. 花見、紅葉狩り等                    |
| 3. 伝統的な祭(例:祇園祭)     | 4. 自然を活かした祭(例:雪祭り、フラワーフェスティバル) |
| 5. 花火大会             | 6. 食の祭(例:芋煮大会)                 |
| 7. スポーツ大会(内容:.....) |                                |
| 8. 伝統芸能鑑賞           | 9. 演劇祭                         |
| 10. 音楽祭             | 11. 映画祭                        |
| 12. イルミネーション等光のイベント | 13. 行列・パレード(例:サンバカーニバル)        |
| 14. メッセ             |                                |
| 15. その他(.....)      |                                |
| 16. 特にしていない         |                                |

Q 10. 企画開発に際し、観光客のニーズを取り入れていますか。該当するものをお選びください。

(複数回答可)

1. アンケート、Eメールなどにより、観光客の要望を聞き、取り入れている
2. 旅行代理店等から情報を収集して、取り入れている
3. 地元の観光業者等から情報を収集して、取り入れている
4. 統計等に基づき市場動向を分析し、その結果を取り入れている
5. その他(.....)
6. 特にしていない

Q 11. 他の団体と連携していますか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

- |               |                |          |           |
|---------------|----------------|----------|-----------|
| 1. 旅行代理店      | 2. 旅館組合等       | 3. 地元商店街 | 4. 地元観光業者 |
| 5. J R        | 6. J R以外の運輸事業者 | 7. 他自治体  | 8. 住民     |
| 9. その他(.....) |                |          |           |
| 10. 特にしていない   |                |          |           |

Q12. イベントの実施にあたり、工夫している点をお選びください。(複数回答可)

1. 宿泊を誘発するような企画にしている(例:日の出ツアー)
2. 交通整理、案内等で住民に協力してもらっている
3. 休憩スペース設置、トイレ利用などで飲食店・商店などに協力してもらっている
4. 営業時間の延長等で飲食店・商店に協力してもらっている
5. その他(.....)

( ) - 3 地産地消

Q13. 貴市(町・村)の地産地消への取組みについて、該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 地産地消を当地の 売り にしている
2. 地産地消を地域をあげて奨励している
3. 生産者と観光事業者の間での地域生産物の流通を支援している
4. 地産地消の取組みを検討している
5. 特に取り組んでいない

( )人材

( ) - 1 観光ガイド(インストラクター、ボランティアガイド、ネイチャーガイド等を含む。)

Q14. 貴市(町・村)観光地内に、観光客を案内する体制はありますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. プロの組織がある
2. ボランティアの組織がある
3. 商店街・旅館等の関係者や住民が、ボランティアの様に随時実施している
4. その他(.....)
5. 特にない

Q14で体制があると答えた団体に伺います。(Q15~Q17)

Q15. 運営主体について、該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. 株式会社
2. 有限会社
3. NPO
4. 社団法人
5. その他の団体(.....)

Q16. Q15の団体に対して、貴市(町・村)は支援していますか。

1. している
2. していない

Q17. 貴市(町・村)として、観光ガイドの認定や育成を行っていますか。

1. 認定している
2. 育成している
3. 行っていない

( ) - 2 人材育成

貴市(町・村)が実施する観光に係る人材育成について伺います。(Q18~Q19)

Q18. どのような形式で実施していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 外部から講師を呼び研修会を定期的実施している
2. 当地の観光関係者(民間事業者、自治体、協会等)が自主的に勉強会を開催
3. 他の地域自治体や観光関係者を招聘しシンポジウムを定期的開催
4. 上記研修会、勉強会、シンポジウムを不定期的に実施
5. その他(.....)
6. 特にしていない

Q19. 誰に対して実施していますか。(複数回答可)

1. 宿泊事業者(経営者向け)
2. 宿泊事業者(従業員向け)
3. 観光事業者(レクリエーション、飲食、物産販売等の事業者)
4. 運輸事業者(電車、バス、タクシー等)
5. 住民
6. その他(.....)

**( ) 地域ブランド、マーケティング**

( ) 1 地域のブランド

Q20. 貴市(町・村)にとって観光における“売り”はなんですか。該当するものをお選びください。

(複数回答可)

- |                |             |            |              |
|----------------|-------------|------------|--------------|
| 1. 温泉          | 2. 自然景観     | 3. 農業景観    | 4. 歴史的街並み    |
| 5. 建築物         | 6. 社寺       | 7. 美術館・博物館 | 8. 産業施設・産業遺産 |
| 9. 料理・食材       | 10. お菓子類・地酒 | 11. 伝統工芸   | 12. 祭・風習     |
| 13. エコツアー      | 14. 体験プログラム | 15. イベント   | 16. 住民との交流   |
| 17. その他(.....) |             |            |              |

Q21. 貴市(町・村)が、地域ブランドを高めるために実施していることをお選びください。(複数回答可)

1. 地域の特産品等を地域ブランドとして認定
2. 特産品等の品質管理等を定期的実施することによる地域ブランド維持
3. 地域として統一したキャッチコピー、マスコット、グッズ等の作成
4. ブランドに関する協議会、研究会、勉強会等設定
5. その他(.....)
6. 特に何もしていない

( ) - 2 地域マーケティング

Q22. 貴市(町・村)を訪れる観光客で最も多いセグメントをお選びください。

- |                    |                    |               |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. 小学生以下の子ども連れ     | 2. 大人の親子連れ         | 3. カップル       |
| 4. 子育て前の夫婦         | 5. 子育て後の夫婦         | 6. グループ(未婚男性) |
| 7. グループ(未婚女性)      | 8. グループ(子育て後の男性同士) |               |
| 9. グループ(子育て後の女性同士) | 10. 一人             |               |
| 11. その他(.....)     |                    |               |
| 12. 不明             |                    |               |

Q23. 今後、どのセグメントを観光客のターゲットとしていきますか。該当するものをお選びください。

- |                    |                    |               |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. 小学生以下の子ども連れ     | 2. 大人の親子連れ         | 3. カップル       |
| 4. 子育て前の夫婦         | 5. 子育て後の夫婦         | 6. グループ(未婚男性) |
| 7. グループ(未婚女性)      | 8. グループ(子育て後の男性同士) |               |
| 9. グループ(子育て後の女性同士) | 10. 一人             |               |
| 11. その他(.....)     |                    |               |
| 12. 不明             |                    |               |

Q24. 貴市(町・村)は、誘客のためにどのようなプロモーション・PR活動を実施していますか。

該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. パンフレット・ポスター・CD-ROM等を作成・配布している
2. ホームページを作成している
3. 旅フェアなどのイベントに出展している
4. 観光キャラバン等を組成し、全国各地でPR活動をしている
5. 全国に情報発信してもらえよう、マスコミ等に働きかける
6. 特定のターゲットにきってもらうため、専門雑誌等特殊なメディアに広告等を出している
7. 修学旅行誘致のため学校等に営業活動を行っている
8. マスコミ、代理店等を対象としたモニターツアーを実施
9. 首長を中心にトップセールスを行っている
10. その他(.....)

Q24で実施していると答えた団体に伺います。(Q25、Q26)

Q25. その効果は認められましたか。大いに効果があったを「A」、全くなかったを「E」とした場合、評価はどのくらいですか。

- |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|
| 1. A | 2. B | 3. C | 4. D | 5. E |
|------|------|------|------|------|

Q26. 貴市(町・村)は、プロモーション活動等を行う際、どのような団体等と連携していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |               |                |           |          |
|---------------|----------------|-----------|----------|
| 1. 観光協会       | 2. 旅館組合等       | 3. 地元観光業者 | 4. 旅行代理店 |
| 5. J R        | 6. J R以外の運輸事業者 | 7. 他の自治体  |          |
| 8. その他(.....) |                |           |          |
| 9. 連携していない    |                |           |          |

### ( ) 観光資源等の周辺整備

#### ( ) - 1 景観保護活動

貴市(町・村)における景観保護活動の実施状況について伺います。

Q27. 対象は何ですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |               |              |               |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. 建物の高さ      | 2. 建物の屋根や壁の色 | 3. 建物に使用する建材等 |
| 4. 歴史的建築物     | 5. 看板や広告等    | 6. まちの緑化      |
| 7. その他(.....) |              |               |
| 8. 特になし       |              |               |

Q28. 具体的な施策について、該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

- |               |                |           |
|---------------|----------------|-----------|
| 1. 条例の制定      | 2. 税制上の優遇      | 3. 補助金の交付 |
| 4. 低利融資制度の創設  | 5. 表彰又は認定制度の創設 |           |
| 6. その他(.....) |                |           |

#### ( ) - 2 環境保護活動

貴市(町・村)における環境保護活動の実施状況について伺います。(Q29、Q30)

Q29. 具体的な施策は何ですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. 住民に義務を課したり、権利を制限する条例がある       |
| 2. 義務や制限はないが条例を設けている             |
| 3. 環境を配慮している事業者や住民にインセンティブを与えている |
| 4. その他(.....)                    |
| 5. 特に行っていない                      |

Q30. 貴市(町・村)において、環境に配慮している事業者等(観光事業者、企業、住民等)に対し、該当する施策があればお選びください。(複数回答可)

- |                |           |              |
|----------------|-----------|--------------|
| 1. 税制上の優遇      | 2. 補助金の交付 | 3. 低利融資制度の創設 |
| 4. 表彰又は認定制度の創設 |           |              |
| 5. その他(.....)  |           |              |

### ( ) インフラストラクチャー

#### ( ) - 1 施設等

Q31. 貴市(町・村)は、どのようなかたちで観光施設の運営等に関わっていますか。該当するものをお選びください。

- |               |         |            |           |
|---------------|---------|------------|-----------|
| 1. 直営         | 2. 業務委託 | 3. 指定管理者制度 | 4. 第三セクター |
| 5. その他(.....) |         |            |           |
| 6. 関わっていない    |         |            |           |

Q31で「関わっている」と答えた団体に伺います。(Q32、Q33)

Q32. 施設内容をお教えてください。(複数回答可)

- |                |                 |              |           |
|----------------|-----------------|--------------|-----------|
| 1. 宿泊施設        | 2. テーマパーク       | 3. レストラン等飲食店 | 4. 道の駅    |
| 5. 物販施設        | 6. 美術館・博物館・資料館等 | 7. 劇場        | 8. 体験施設   |
| 9. 水族館         | 10. スキー場        | 11. 温浴施設     | 12. キャンプ場 |
| 13. アスレチック等    |                 |              |           |
| 14. その他(.....) |                 |              |           |

Q33. 観光客にまちを歩いてもらうための工夫はありますか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| 1. 案内板の設置           | 2. 観光施設の配置       |
| 3. 街灯の設置            | 4. 主要道路に歩道を整備    |
| 5. 車両の規制            | 6. サイクリング・コースの設定 |
| 7. 自転車の貸出           | 8. ウォーキング・コースの設定 |
| 9. スタンプラリー、割引バス等の実施 | 10. 循環バスの走行      |
| 11. その他 ( .....     | )                |

( ) - 2 人にやさしいまちづくり(バリアフリー等)

Q34. 貴市(町・村)は、バリアフリー面に配慮したインフラ整備について、どのような工夫をしていますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 歩道等の段差をなくしている
2. 公共の関わっている観光施設はバリアフリー対応にしている
3. 案内板・パンフレットは字を大きくしたり、点字を入れたりしている
4. 車いすや電動スクーターの貸出を行っている
5. 盲導犬の入場或いは同伴を、民間観光業者に対し推奨
6. その他 ( .....

Q35. 貴市(町・村)において、バリアフリー等に配慮している観光事業者に対する施策として、該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1. 税制上の優遇      | 2. 補助金の交付      |
| 3. 低利融資制度の創設   | 4. 表彰又は認定制度の創設 |
| 5. その他 ( ..... | )              |

( ) - 3 交通網

Q36. 貴市(町・村)の観光施設や交通拠点(鉄道駅、バス停等)を繋ぐ交通機関(例:ルートバスなど)がありますか。該当するものをお選びください。

1. 観光拠点間等を結ぶ観光用のルートバスが年間通じて走っている
2. 観光拠点間等を結ぶ観光用のルートバスがシーズン時だけ走っている
3. 地元住民が利用するコミュニティバスを観光客にも利用してもらっている
4. その他 ( .....
5. 現在検討中
6. 特にない

Q36で交通機関があると答えた団体に伺います。(Q37)

Q37. その交通機関の運営形態について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |       |         |             |       |
|-------|---------|-------------|-------|
| 1. 公営 | 2. 民間委託 | 3. 民間へ補助金交付 | 4. 民営 |
|-------|---------|-------------|-------|

Q38. 貴市(町・村)内の駐車場の収容能力(概数)をお教えください。

- |                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1. 100台未満       | 2. 100台以上200台未満 | 3. 200台以上300台未満 |
| 4. 300台以上400台未満 | 5. 400台以上500台未満 | 6. 500台以上       |

( ) - 4 観光情報

Q39. 貴市(町・村)が観光案内所を設置している場合、それはどこにありますか。(複数回答可)

- |                |              |        |
|----------------|--------------|--------|
| 1. 鉄道駅付近       | 2. バスターミナル付近 | 3. 商店街 |
| 4. 役所等公共施設     | 5. 旅館街       | 6. 道の駅 |
| 7. その他 ( ..... | )            |        |
| 8. 特に設置していない   |              |        |

Q40. 貴市(町・村)では、観光案内版を設置していますか。

- |           |            |
|-----------|------------|
| 1. 設置している | 2. 設置していない |
|-----------|------------|

## ( )インバウンド

Q41. 貴市(町・村)で、海外からの観光客誘致に取り組んでいる場合、訪日外国人旅行者を受け入れる体制で、該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. 外国語のパンフレットを作成している
2. 外国人向けのホームページを作成している
3. 街中に外国語の案内板を設置している
4. 観光案内所に外国語を話せるスタッフを配置している
5. 民間事業者や住民向けに外国語の研修、勉強会を設けている
6. 外国人観光客を対象とした割引バス等を設けている
7. その他(.....)
8. 特にしていない

Q42. 貴市(町・村)における誘致活動の内容はどのようなものですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 海外の観光フェア等に出展
2. 海外の旅行代理店へ売込み
3. 海外の自治体・代理店等に対し、首長をはじめとしたトップセールス
4. 姉妹都市のつながりを利用した誘致活動
5. 海外のマスコミ・代理店等を対象としたモニターツアーの実施
6. その他(.....)

## ( )連携

Q43. 貴市(町・村)地域内に観光に係る連絡会議等(観光関係者や住民等により構成される)がある場合、その構成メンバーは誰ですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |          |                |         |         |
|----------|----------------|---------|---------|
| 1. 国     | 2. 都道府県        | 3. 観光協会 | 4. 旅館組合 |
| 5. 観光事業者 | 6. 旅行会社        | 7. 運輸会社 | 8. NPO  |
| 9. 住民    | 10. その他(.....) |         |         |
| 11. 特になし |                |         |         |

Q44. 貴市(町・村)とその連絡会議等との関わりはどのようなものですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 会議を主催している
2. 会議の主催はしていないが、メンバーになっている
3. 会議のオブザーバーとして参加している
4. その他(.....)

Q45. 貴市(町・村)が、観光を専門とする教育機関(大学、専門学校等)と連携している場合、その連携している内容で該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                |               |
|----------------|---------------|
| 1. 人材派遣        | 2. 人材受け入れ     |
| 3. 研修会・勉強会等    | 4. マーケティング    |
| 5. イベント等の企画・開発 | 6. イベント等の共同開催 |
| 7. その他(.....)  |               |

## ( )外部評価の導入

Q46. 貴市(町・村)は、観光客の評価・意見を収集していますか。該当するものをお選びください。

1. アンケートをとっている
2. ホームページへの書き込みや、メールをもらうようにしている
3. 一般観光客のモニターツアーを実施している
4. その他(.....)
5. 収集していない

**( ) 今後の課題・その他**

Q47. 貴市(町・村)が今後、力を入れて取り組まれるものはどれですか。(複数回答可)

1. 観光ルート、オプションツアー又は体験型観光プログラムの開発又は設定
2. エコツーリズムの推進
3. イベントの創出(花火大会、フラワーフェスティバル、音楽祭、演劇祭 等)
4. 特産品の開発(土産、料理 等)
5. 観光に係る人材育成(研究会、インターシップ、シンポジウムの開催 等)
6. 地域ブランドの構築(勉強会の開催、地域ブランドの認定 等)
7. マーケティング、プロモーション活動(観光パンフレットの発行、ホームページの開設 等)
8. 景観の形成又は整備
9. 環境と共存した観光地域づくり
10. 新しい観光資源の整備(温泉の掘削、歴史的建造物の保存・活用 等)
11. 既存観光資源の維持・更新
12. 観光施設建設(宿泊施設、レクリエーション施設、飲食施設、物販施設 等)
13. 関連施設の整備(公衆トイレ、駐車場等)
14. 観光施設・関連施設の維持・管理・改修
15. その他(.....)

Q48. Q47 を実行するために最も必要と思われることをお選び下さい。(複数回答可)

1. 観光関係者や住民の関心度の向上
2. 観光関係者や住民に存在する意見対立の解消
3. 近隣地域の市町村又は観光関係者等との連携
4. 観光統計等の再整備
5. マーケティング理論を踏まえた企画立案
6. 外部人材、外部評価の活用(U I J ターンの活用、観光づくり大賞受賞 等)
7. 条例の制定(景観保護、観光保護、まちづくり 等)
8. 交通網の改善(交通事業者への要望、駐車場整備)
9. 国等に対する要望(規制緩和、立法措置、支援制度創設 等)
10. その他(.....)

Q49. 観光行政全般に関し、ご意見等がございましたらお書き下さい。

Q50. レポートに事例をとりあげる際、貴市(町・村)の名前を記載してもよろしいでしょうか。

1. 構わない
2. 差し支えがある

別表 1

## &lt; オプションツアー 回答表 &gt;

ツアー	企画・開発 (ツアーの検討、企画、制作等)		運営 (ツアーの維持、利用振興等)	
	主体	補助金	主体	補助金
観光名所、まちなみ、社寺等めぐり	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
趣味的活動、美術館・博物館等めぐり	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
グルメ(食べ歩き)	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
伝統芸能(能・狂言・浄瑠璃等)、 伝統行事、祭り等を鑑賞	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
自然散策、エコツアー	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
その他( )	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし

別表 2

## &lt; 観光体験プログラム 回答表 &gt;

プログラム	企画・開発 (プログラムの検討、企画、制作等)		運営 (プログラムの維持、利用振興等)	
	主体	補助金	主体	補助金
農・林・漁業、酪農体験	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
果実・野菜の収穫体験 (リンゴ狩り等)	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
工芸体験(陶芸、機織り、染色等)	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
郷土料理作り・そば打ち体験	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
昔語りの体験	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
祭りや伝統芸能体験	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
森林浴・バードウォッチング・ 自然観察等	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
スポーツ体験 (加、タ化`ン、バ`ラ`ライダ`、サッカー)	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし
その他( )	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし	市町村 観光協等 NPO 住民 ボランティア団体 民間観光事業者	あり なし

#### 別紙4 観光振興に係るアンケート調査票（観光協会・温泉組合）

##### （ ） 基本的事項

Q1. 現在（平成17年10月31日現在）の会員数をご記入ください。

{ .....人 }

Q2. 年会費が必要な場合、おいくらかお教えてください。（差し支えない範囲でご記入ください。）

{ .....円/年 }

Q3. 貴団体の活動資金調達について、該当するものをお選びください。（複数回答可）

- |                |        |         |        |         |
|----------------|--------|---------|--------|---------|
| 1. 会費          | 2. 出資金 | 3. 事業収益 | 4. 借入金 | 5. 有価証券 |
| 6. 自治体からの補助金   | 7. 寄付金 |         |        |         |
| 8. その他 (.....) |        |         |        |         |

Q4. Q3の活動資金の使途について、特に比重を置いているものから順に3つ選び、下記にご記入ください。

1. 観光ルート、オプションツアー又は体験型観光プログラムの開発又は設定
2. エコツーリズムの推進
3. イベントの創出（花火大会、フラワーフェスティバル、音楽祭、演劇祭 等）
4. 特産品の開発（土産、料理 等）
5. 観光に係る人材の育成（研究会・インターシップ・シンポジウムの開催 等）
6. 地域ブランドの構築（勉強会の開催、地域ブランドの認定 等）
7. マーケティング、プロモーション活動（観光パンフレットの発行、ホームページの開設 等）
8. 景観の形成又は整備
9. 新しい観光資源の整備（温泉の掘削、歴史的建造物の保存・活用 等）
10. 既存観光資源の維持・更新
11. 観光施設の建設（宿泊施設、レクリエーション施設、飲食施設、物販施設 等）
12. 関連施設の整備（公衆トイレ、駐車場 等）
13. 観光施設・関連施設の維持・管理・改修
14. その他 (.....)

第1順位 \_\_\_\_\_ 第2順位 \_\_\_\_\_ 第3順位 \_\_\_\_\_

##### （ ） 観光資源等

（ ） - 1 オプションツアー又は体験観光プログラム

Q5. まちなかを歩いてもらうため、工夫していることはありますか。（複数回答可）

- |                           |                       |                       |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 案内板の設置                 | 2. 観光施設の配置            | 3. 夜の街も歩いてもらえるよう街灯を設置 |
| 4. 人が歩けるよう歩道を設置している       | 5. まちなかの車両導入規制に協力している | 7. 自転車の貸出             |
| 6. サイクリングコースの設置           |                       |                       |
| 8. ウォーキングコース、トレッキングコースの設置 |                       |                       |
| 9. スタンプラリー、割引バス等の実施       | 10. 循環バスの運行           | 11. マップを作成し配布         |
| 12. 住民誰もが案内できるように情報提供     |                       |                       |
| 13. その他 (.....)           |                       |                       |

Q6. オプションツアーの設定・運営について、どのような関わりをしていますか。該当するものをお選びください。

（複数回答可）

- |                             |                         |  |
|-----------------------------|-------------------------|--|
| 1. 自主財源で設定している              | 2. 自治体からの補助金で設定している     |  |
| 3. 他観光団体からの金銭的支援を受けて設定している  | 4. 他観光団体に金銭的支援を行い設定している |  |
| 5. 観光事業者と共同出資を行い設定している      |                         |  |
| 6. NPO等の団体から金銭的支援を受けて設定している |                         |  |
| 7. NPO等の団体に金銭的支援を行い設定している   |                         |  |
| 8. 地域住民から金銭的支援を受けて設定している    | 9. 地域住民に金銭的支援を行い設定している  |  |
| 10. その他 (.....)             | 11. 関わっていない             |  |

Q7. 貴団体が関わるオプションツアーについて、該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| 1. 観光名所を巡るツアー        | 2. まちなみを歩くツアー                   |
| 3. 社寺を巡るツアー          | 4. 産業施設・産業遺産を巡るツアー              |
| 5. 美術館・博物館を巡るツアー     | 6. グルメ(食べ歩き)を堪能するツアー            |
| 7. 映画等ロケ地を巡るツアー      | 8. 伝統芸能(能・狂言、浄瑠璃等) お祭り等を鑑賞するツアー |
| 9. 自然散策するルート         | 10. エコツアー                       |
| 11. 趣味的活動のツアー(写真撮影等) | 12. 四季を感じるツアー(花見、紅葉等)           |
| 13. その他(.....)       | 14. 特にしていない                     |

Q8. 観光体験プログラムの設定・運営について、どのような関わりをしていますか。該当するものをお選びください。

- |                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. 自主財源で設定している              | 2. 自治体からの補助金で設定している     |
| 3. 他観光団体からの金銭的支援を受けて設定している  | 4. 他観光団体に金銭的支援を行い設定している |
| 5. 観光事業者と共同出資を行い設定している      |                         |
| 6. NPO等の団体から金銭的支援を受けて設定している |                         |
| 7. NPO等の団体に金銭的支援を行い設定している   |                         |
| 8. 地域住民から金銭的支援を受けて設定している    | 9. 地域住民に金銭的支援を行い設定している  |
| 10. その他(.....)              | 11. 関わっていない             |

Q9. 貴団体が関わる観光体験プログラムについて、該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                            |                       |                        |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1. 農業体験(田植え等)              | 2. 果実・野菜の収穫体験(リンゴ狩り等) | 3. 酪農体験(乳搾り等)          |
| 4. 漁業体験(地引き網等)             | 5. 林業体験(植樹等)          | 6. 工芸体験(陶芸等)           |
| 7. 郷土料理作り体験                | 8. そば打ち体験             | 9. 昔語りの体験              |
| 10. 祭りや伝統芸能体験              | 11. 最先端の科学技術体験        | 12. 森林浴体験、パードウォッチング    |
| 13. 自然観察会等(環境教育プログラム)      |                       | 14. 川遊び体験(カヌー、ラフティング等) |
| 15. マリンスポーツ体験(ダイビング等)      |                       | 16. スポーツ体験(サッカー等)      |
| 17. スカイスポーツ体験(パラグライダーや気球等) |                       |                        |
| 18. その他(.....)             | 19. 特にしていない           |                        |

Q6、8のいずれかで関わっていると答えた団体に伺います。(Q10)

Q10. オプションツアー又は体験プログラムの企画・開発にあたり、観光客のニーズを取り入れていますか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

- |                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 1. アンケート、Eメールなどにより、観光客の要望を聞き、取り入れている |            |
| 2. 旅行代理店等から情報を収集し、取り入れている            |            |
| 3. 地元の観光業者等から情報を収集し、取り入れている          |            |
| 4. 統計等に基づいて市場動向を分析し、その結果を取り入れている     |            |
| 5. その他(.....)                        | 6. 特にしていない |

Q11. オプションツアー又は体験プログラムの実施体制について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 1. プロガイドの組織がある | 2. ボランティアガイドの組織がある |
| 3. その他(.....)  | 4. 特になし            |

( ) - 2 イベント

Q12. 貴団体は、イベント(花火大会、音楽祭 等)を企画・開催していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

- |                     |                                |         |         |
|---------------------|--------------------------------|---------|---------|
| 1. 節句・年中行事(例:七夕)    | 2. 花見、紅葉狩り等                    |         |         |
| 3. 伝統的な祭(例:祇園祭)     | 4. 自然を活かした祭(例:雪祭り、フラワーフェスティバル) |         |         |
| 5. 花火大会             | 6. 食の祭(例:芋煮大会)                 |         |         |
| 7. スポーツ大会(内容:.....) |                                |         |         |
| 8. 伝統芸能鑑賞           | 9. 演劇祭                         | 10. 音楽祭 | 11. 映画祭 |
| 12. イルミネーション等光のイベント | 13. 行列・パレード(例:サンバカーニバル)        |         |         |
| 14. メッセ             | 15. その他(.....)                 |         |         |
| 16. 特にしていない         |                                |         |         |

Q13. イベントの企画・開発にあたり、観光客のニーズを取り入れていますか。該当するものをお選びください。

(複数回答可)

1. アンケート、Eメールなどにより、観光客の要望を聞き、取り入れている
2. 自治体から情報を収集して、取り入れている
3. 旅行代理店等から情報を収集して、取り入れている
4. 地元の観光業者等から情報を収集して、取り入れている
5. 統計等に基づき市場動向を分析し、その結果を取り入れている
6. その他(.....)
7. 特にしていない

Q14. イベントの企画・開発を行うにあたり、他の団体と連携していますか。該当するものをお選び下さい。

(複数回答可)

1. 旅行代理店
2. 地元他団体
3. 地元商店街
4. 地元観光業者
5. JR
6. JR以外の運輸事業者
7. 自治体
8. 住民
9. その他(.....)
10. 特にしていない

Q15. イベントの実施にあたり、工夫している点をお選びください。(複数回答可)

1. 宿泊を誘発するような企画を行っている(例:日の出ツアー)
2. 交通整理、案内等で住民に協力してもらっている
3. 休憩スペース設置、トイレ利用などで飲食店、商店などに協力してもらっている
4. 営業時間の延長等で飲食店・商店に協力してもらっている
5. その他(.....)

Q16. 貴団体の地産地消への取組みについて、該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 地産地消を当地の 売り としている
2. 地産地消を自治体と連携して積極的に推奨
3. 生産者と観光事業者の間での地域生産物の流通を支援している
4. 地産地消の取組みを検討している
5. 特に取り組んでいない

## ( )人材

( ) - 1 観光ガイド(インストラクター、ボランティアガイド、ネイチャーガイド等を含む)

Q17. 貴団体が運営主体である観光客を案内する体制がある場合、運営にあたり自治体から金銭的支援はありますか。

1. ある
2. ない

Q18. 貴団体は、観光ガイドの認定や育成等を行っていますか。

1. 認定している
2. 育成している
3. 特にしていない

( ) - 2 人材育成

Q19. 貴団体が観光に係る人材育成に取り組んでいる場合、どのような形式で実施していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 外部から講師を呼び研修会を定期的実施している
2. 当地の観光関係者(民間事業者、自治体、協会等)が自主的に勉強会を開催
3. 他の地域自治体や観光関係者を招聘しシンポジウムを定期的開催
4. 上記研修会、勉強会、シンポジウムを不定期的に実施
5. その他(.....)
6. 特にしていない

Q20. 誰に対して実施していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 宿泊事業者(経営者向け)
2. 宿泊事業者(従業員向け)
3. 観光事業者(レクリエーション、飲食、物産販売等の事業者)
4. 運輸事業者(電車、バス、タクシー等)
5. 住民
6. その他(.....)

**( ) 地域ブランド、マーケティング**

( ) 1 地域のブランド

Q21. 貴団体の観光における“売り”はなんですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 温泉
2. 自然景観
3. 農業景観
4. 歴史的街並み
5. 建築物
6. 社寺
7. 美術館・博物館
8. 産業施設・産業遺産
9. 料理・食材
10. お菓子類・地酒
11. 伝統工芸
12. 祭・風習
13. エコツアー
14. 体験プログラム
15. イベント
16. 住民との交流
17. いやし
18. 地域をあげてのおもてなし
19. その他(.....)

Q22. 貴団体が地域ブランドを高めるために実施していることはなんですか。該当するものをお選びください。

(複数回答可)

1. 地域の特産品等を地域ブランドとして認定
2. 特産品等の品質管理等を定期的に行う等の地域ブランドの維持
3. 地域として統一したキャッチコピー、マスコット、グッズ等の作成
4. ブランドに関する協議会、研究会、勉強会等を設ける或いは参加
5. その他(.....)
6. 特に何もしていない

( ) - 2 地域マーケティング

Q23. 御地域を訪れる観光客で最も多いセグメントをお選びください。

1. 小学生以下の子ども連れ
2. 大人の親子連れ
3. カップル
4. 子育て前の夫婦
5. 子育て後の夫婦
6. グループ(未婚男性)
7. グループ(未婚女性)
8. グループ(子育て後の男性同士)
9. グループ(子育て後の女性同士)
10. 一人
11. その他(.....)
12. 不明

Q24. 今後、どのセグメントを観光客のターゲットとしていきますか。該当するものをお選びください。

1. 小学生以下の子ども連れ
2. 大人の親子連れ
3. カップル
4. 子育て前の夫婦
5. 子育て後の夫婦
6. グループ(未婚男性)
7. グループ(未婚女性)
8. グループ(子育て後の男性同士)
9. グループ(子育て後の女性同士)
10. 一人
11. その他(.....)
12. 不明

Q25. 貴団体は、誘客のためにどのようなプロモーション・PR活動を実施していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. パンフレット・ポスター等を作成・配布している
2. ホームページを作成している
3. 旅フェアなどのイベントに出展している
4. 観光キャラバン等を組成し、全国各地でPR活動をしている
5. 全国に情報発信してもらえるよう、マスコミ等に働きかける
6. 特定のターゲットにきてもらうため、専門雑誌等特殊なメディアに広告等を出している
7. 修学旅行誘致のため学校等に営業活動を行っている
8. マスコミ、代理店等を対象としたモニターツアーを実施
9. 首長を中心にトップセールスを行っている
10. その他(.....)

Q25 で実施していると答えた団体に伺います。(Q26、Q27)

Q26. その効果は認められましたか。大いに効果があったを「A」、全くなかったを「E」とした場合、段階評価でどのくらいですか。該当するものをお選びください。

1. A      2. B      3. C      4. D      5. E

Q27. 貴団体は、プロモーション活動等を行う際、どのような団体等と連携していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 旅行代理店      2. 地元他団体      3. 地元商店街      4. 地元観光業者  
5. JR      6. JR以外の運輸事業者      7. 自治体  
8. 住民      9. その他(.....)      10. 特にしていない

### ( ) 観光資源等の周辺整備

Q28. 貴団体は、景観保護活動を行っていますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 建物の高さ      2. 建物の屋根や壁の色      3. 建物に使用する建材等      4. 歴史的建築物  
5. 看板や広告等      6. まちの緑化      7. その他(.....)

Q29. 貴団体が関わっている景観保護活動の具体的な施策について、該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. 民間において締結される景観保護に係る協定等への参加・支援  
2. 支援金制度の創設      3. まちぐるみの景観保護活動に参加  
4. 低利融資制度の創設      5. 表彰又は認定制度の創設  
6. その他(.....)

Q30. 貴団体は、環境保護についてどのような活動をしていますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 貴団体独自に環境関連の規制をつくり会員が取り組んでいる      2. ゴミ減量運動  
3. 車両規制等への協力      4. 定期的な清掃活動      5. その他(.....)

### ( ) インフラストラクチャー

( ) - 1 施設等

Q31. 貴団体は、観光施設の運営等に関わっていますか。該当するものをお選びください。

1. 直営      2. 業務委託の受託      3. 第三セクターへの参画  
4. その他(.....)      5. 関わっていない

Q31 で関わっていると答えた団体に伺います。(Q32)

Q32. 施設内容をお教えてください。(複数回答可)

1. 宿泊施設      2. テーマパーク      3. レストラン等飲食店      4. 道の駅  
5. 物販施設      6. 美術館・博物館・資料館等      7. 劇場      8. 体験施設  
9. 水族館      10. スキー場      11. 温浴施設      12. キャンプ場  
13. アスレチック等      14. 駐車場      15. その他(.....)

( ) - 2 人にやさしいまちづくり(バリアフリー等)

Q33. 貴団体は、バリアフリーに配慮したインフラ整備に関わっていますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 観光施設のバリアフリー化を実施  
2. 会員への啓発活動  
3. バリアフリーに関わる補助金等の情報を会員に提供している  
4. 自治体と連携し、歩道・散策ルート等の段差をなくしている  
5. 案内板・パンフレットは字を大きくしたり、点字を入れたりしている  
6. 車いすや電動スクーターの貸し出しを行っている  
7. 盲導犬の入場或いは同伴を、会員やその他民間観光業者に対し推奨  
8. その他(.....)

( ) - 3 観光情報

Q34. 貴団体が観光案内所を設置している場合、それはどこにありますか。(複数回答可)

1. 鉄道駅付近
2. バスターミナル付近
3. 商店街
4. 役所等公共施設
5. 旅館街
6. 道の駅
7. その他(.....)
8. 設置していない

Q34で観光案内所を設置していると答えた団体に伺います。(Q35)

Q35. 観光案内所の運営に対して、自治体から金銭的支援はありますか。

1. ある
2. ない

Q36. 貴団体は、観光客や来街者にとって判り易いように心掛けた観光案内表示を行っていますか。

1. 観光案内表示に工夫をしている。観光客等の評判も良い
2. 案内板は設置しているが、観光客等にとって判り易いものかどうか未確認
3. 案内板は設置。観光客等から判りにくいとのクレームがあったが、未対応
4. 観光案内表示をしていない

( ) 訪日外国人旅行者

Q37. 貴団体は、海外からの観光客誘致に取り組んでいますか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. 外国語のパンフレットを作成している
2. 外国人向けのホームページを作成している
3. まちなかに外国語の案内板を設置している
4. 観光案内所に外国語を話せるスタッフを配置している
5. 民間事業者や住民向けに外国語の研修、勉強会を設けている
6. 外国人観光客を対象とした割引パス等を設けている
7. その他(.....)
8. 特にしていない

Q38. 貴団体は、誘致活動を行う際、どのような団体等と連携していますか。該当するものをお選びください。

(複数回答可)

1. 旅行代理店
2. 地元他団体
3. 地元商店街
4. 地元観光業者
5. JR
6. JR以外の運輸事業者
7. 自治体
8. 住民
9. その他(.....)
10. 特にしていない

Q39. 誘致活動の内容はどのようなものですか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 海外の観光フェア等に出展
2. 海外の旅行代理店へ売込み
3. 海外の自治体、代理店、観光団体等に対し首長をはじめとしたトップセールス
4. 姉妹都市のつながりを利用した誘致活動
5. 海外のマスコミ、代理店等を対象としたモニターツアーの実施
6. その他(.....)

( ) 連携

Q40. 貴団体が主催または参加している観光振興に関する連絡会議等がある場合、構成メンバーをお教えてください。

(複数回答可)

1. 国
2. 都道府県
3. 自治体
4. 観光協会
5. 旅館組合
6. 宿泊施設
7. 観光施設
8. 商業関係者
9. NPO
10. 旅行会社
11. 運輸会社
12. スポーツ協会
13. 住民
14. その他(.....)
15. 特になし

Q41. 活動の具体的な目的をお教え下さい。(複数回答可)

1. 統一ブランドの整備促進
2. 相互の経営、現状等に関する情報交換・意見交換
3. 商品、イベント等の共同企画・開発
4. 観光施設等の相互利用促進
5. サービス向上、外国人向対応等に係る合同研修などによる人材育成
6. 観光客の動態や顧客満足度等に係る共同調査
7. 共同プロモーション
8. 観光に係る統計等情報の蓄積
9. その他(.....)

Q42. その効果をお教え下さい。(複数回答可)

1. 入り込み増、消費額増などの結果に繋がっている
2. 参加メンバー間をお客さんが回遊する等、相乗効果が生まれている
3. まだ結果は出ていないが、参加メンバーの結束力が高まる結果になっている
4. 枠組みを作ったが参加メンバーの利益が相反しなかなかまとまらない
5. 何の結果にもつなっていない
6. その他(.....)

Q43. 広域的に組織される観光に係る連携体に参加している場合、その連携体の構成メンバーは誰ですか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. 国
2. 都道府県
3. 市町村
4. 地元観光協会
5. 地元旅館組合
6. 地元観光事業者
7. 地元商業関係者
8. 地元NPO
9. 他地域自治体
10. 他地域観光協会
11. 他地域旅館組合
12. 他地域観光事業者
13. 他地域商業関係者
14. 他地域NPO
15. 旅行会社
16. 運輸会社
17. スポーツ協会
18. 住民
19. その他(.....)
20. 特になし

Q44. 具体的な活動の目的をお教え下さい。(複数回答可)

1. 統一ブランドの整備促進
2. 相互の経営、現状等に関する情報交換・意見交換
3. 商品、イベント等の共同企画・開発
4. 観光施設等の相互利用促進
5. サービス向上、外国人向対応等に係る合同研修などによる人材育成
6. 観光客の動態や顧客満足度等に係る共同調査
7. 共同プロモーション
8. 観光に係る統計等情報の統一、蓄積
9. その他(.....)

Q45. その効果をお教え下さい。(複数回答可)

1. 入り込み増などの結果に繋がっている
2. 相乗効果が生まれている
3. まだ結果は出ていないが参加メンバーの求心力が高まる結果になっている
4. 枠組みを作ったが参加メンバーの利益が相反しなかなかまとまらない
5. 何の結果にもつなっていない
6. その他(.....)

Q46. 貴団体は、観光を専門とする教育機関(大学、専門学校等)と連携していますか。連携の内容につき、該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. 人材派遣
2. 人材受け入れ
3. 研修会、勉強会等
4. 調査
5. マーケティング
6. イベント等の企画・開発
7. イベント等の共同開催
8. その他(.....)
9. 特になし

#### ( )外部意見の導入

Q47. 貴団体は観光客のクレームや意見を収集していますか。該当するものをお選びください。(複数回答可)

1. アンケートにより収集(委託も含む)
2. ホームページへの書き込みや、メールにより収集
3. 一般観光客のモニターツアーにより収集
4. その他(.....)
5. 収集していない

Q47 で何らかの形で観光客のクレームや意見を収集していると答えた団体に伺います。(Q48)

Q48. 収集されたクレーム・意見をどのように活用していますか。該当するものをお選び下さい。(複数回答可)

1. 予算等に反映させている
2. 当該団体が実施している方策・施策等の改善に活用している
3. マーケティング、PR活動に反映している
4. 会員にフィードバックし活用してもらうようにしている
5. インターネット、地域情報紙等を通し住民に周知を図り、地域ぐるみで課題等を解決するために活用
6. その他(.....)

### ( ) 今後の課題・その他

Q49. 地域全体として、来訪者を満足させ、再訪させるような取組みをしていますか。該当するものをお選び下さい。

(複数回答可)

1. 地域のファンクラブ等を設置しネットワークを構築している
2. 再訪してもらえ方策を考える研究会等を会員も参加し実施している
3. 地域全体のリピーター率を把握するよう定期的な調査を実施
4. 来街者、観光客からのクレームの内容を分析し、対処している
5. 地域全体としてホスピタリティの水準を引き上げるような連絡協議会等を設け定期的にチェックをしている
6. 検討中
7. その他(.....)
8. 何もしていない

Q50. 地域の観光関係者(特に民間)の中心となっている世代をお教えてください。

1. 20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代
5. 60代
6. 70代以上

Q51. 貴団体が今後、力を入れて取り組まれるものはどれですか。(複数回答可)

1. 観光ルート、オプションツアー又は体験型観光プログラムの開発又は設定
2. エコツーリズムの推進
3. イベントの創出(花火大会、フラワーフェスティバル、音楽祭、演劇祭等)
4. 特産品の開発(土産、料理等)
5. 観光に係る人材育成(研究会、インターシップ、シンポジウムの開催等)
6. 地域ブランドの構築(勉強会の開催、地域ブランドの認定等)
7. マーケティング、プロモーション活動(観光パンフレットの発行、ホームページの開設等)
8. 景観の形成又は整備
9. 新しい観光資源の整備(温泉の掘削、歴史的建造物の保存・活用等)
10. 既存観光資源の維持・更新
11. 観光施設・関連施設の維持・管理・改修
12. その他(.....)

Q52. Q51 を実行するために最も必要と思われることをお選び下さい。(複数回答可)

1. 観光関係者や住民の関心度の向上
2. 観光関係者や住民に存在する意見対立の解消
3. 近隣地域の市町村又は観光関係者等との連携
4. マーケティング理論を踏まえた企画立案
5. 外部人材、外部評価の活用(U I J ターンの活用、観光づくり大賞受賞等)
6. 国等に対する要望(規制緩和、立法措置、支援制度創設等)
7. その他(.....)

Q53. 観光振興全般に関し、ご意見等がございましたらご記入下さい。

Q54. レポートに事例をとりあげる際、貴団体の名前を記載してもよろしいでしょうか。

1. 構わない
2. 差し支えがある

MEMO

## 主要参考文献一覧

- 国土交通省(2001~2005)「旅行・観光産業の経済効果に関する調査」 国土交通省HPより
- 財団法人 社会経済生産性本部(1989~2006)「レジャー白書」
- 入国管理局「出入国管理統計」 入国管理局ホームページ
- 財団法人 日本観光協会(2006)「観光の実態と志向」
- 株式会社 ジェイティービー(1989~2005)「JTB宿泊白書」 株式会社ツーリズム・マーケティング研究所
- 財団法人 日本交通公社(2004)「旅行者動向」
- 株式会社 ジェイティービー「JTB REPORT2002」 株式会社ツーリズム・マーケティング研究所
- 東京商工リサーチHP掲載記事「2005年宿泊業(ホテル・旅館等)の倒産状況」
- 社団法人 国際観光旅館連盟(2006)「平成17年度 国際観光旅館営業状況等統計」
- 国土交通省総合政策局観光部(2002)「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」
- フィリップ・コトラー、ジョン・ポーエン、ジェームス・マーキンス(2003)「コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング 第3版」 株式会社 ピアソン・エデュケーション
- 中村 清・山口 祐司【編著】(2002)「ホスピタリティマネジメント サービス競争力を高める理論とケーススタディ」 生産性出版
- 山上徹 / 堀野正人 ホスピタリティ・観光事典(2001) 白桃書房
- 週刊ホテルレストラン2006年1月 掲載論文 武蔵野大学助教授 洞口光由「サービスがもたらす、コストのかからない売り上げとは」 オータパブリケーションズ
- Harvard Business Review July 2002掲載論文 F.コトラー、S.ブラウン「コトラー流マーケティングへの警告」 ダイヤモンド社
- Harvard Business Review July 2002掲載インタビュー C.フォーネル「顧客満足と株主価値の良循環」 ダイヤモンド社
- Harvard Business Review June 2004掲載論文 F.F.ライクヘルド「顧客ロイヤルティを測る究極の質問」 ダイヤモンド社
- 月刊ホテル旅館2005年3・4月号掲載 The Cornell Quarterly I.スコグランド、J.A.シグアウ「顧客を満足させれば忠節心につながるのか？」前・後編 柴田書店
- 財団法人 日本交通公社(2004)「読本シリーズ 観光読本〔第2版〕」 東洋経済新報社
- 高野 登(2005)「リッツカールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間」 株式会社かんき出版
- 東洋経済新報社(2006)「都市データパック」 東洋経済新報社
- 東洋経済新報社(2006)「地域経済総覧」
- 服部 勝人(1994)「新概念としてのホスピタリティ・マネジメント - ポスト・サービス社会の指標 -」 学術選書
- 服部 勝人(2001)「ホスピタリティ・マネジメント - ポスト・サービス社会の経営 -」 丸善ライブラリー
- 溝尾 良隆(2003)「観光学 - 基本と実践」 古今書院
- 財団法人 運輸政策研究機構(2001)「観光地づくりに向けた魅力度評価手法に関する調査報告書」
- 日本政策投資銀行、財団法人 日経研究所(2003)「観光地振興のための地域連携による取り組み事例調査」
- 日本政策投資銀行 地域政策研究センター(2006)「Regional Policy レビュー vol.18 観光と地域を考える - 望ましい観光とは? -」
- 日本政策投資銀行 地域政策研究センター(2006)「地域政策研究 vol.16 景観インデックスによる都市景観研究 ~ 理想とする景観まちづくりを考える ~」

- 日本政策投資銀行 地域政策研究センター(2005)「地域政策調査 中山間地域政策としての「道の駅」・「直売所」の現状と方向性 - 愛媛県の事例を中心に - 」
- 日本政策投資銀行 新潟支店(2006)「マーケティングから考える「佐渡観光」その1 - アンケート実施・分析編 - 」
- 日本政策投資銀行 四国支店(2006)「日本政策投資銀行 地域トークin香川 食を活かした地域の魅力づくり」
- 日本政策投資銀行九州支店(2004)「食を活かした観光地作り」
- 農林水産省(2002)「農業生産所得統計」
- 農林水産省(2006)「平成16年度農産物地産地消等実態調査結果概要」
- 社団法人 日本観光協会(1990～2004)「全国観光動向 - 都道府県別観光地入込客統計 - 」
- 柴田書店(2006)「月刊 ホテル旅館」
- 山本 誠(2004)「安心・安全・快適なバリアフリーのまちづくり - 福祉観光都市高山市の取り組み」(地域開発 2004.8掲載)
- 岡本 信一(2005)「地域再生の現場から 第2回 温泉を活用した観光まちづくり - 大分県別府市」(地方財務 2005.5掲載)
- 小澤 正直(2006)「JR北海道 駅のバリアフリー化に向けた最近の取り組み」(JR gazzett2006.1掲載)
- 江川 知里(2005)「暮らしを変えるユニバーサルデザイン 車いすで散策する「飛騨高山」 バリアフリーの町を思いのままに楽しむ、母娘3人・水入らずの旅」
- 田中 智、和田 章仁(2005)「観光客の回遊経路に関する考察 - 飛騨高山を事例として - 」(福井工業大学研究紀要 第35号 2005)
- 谷沢 明(2005)「歴史・風土・文化を活かした地域づくりに関する研究(二) - 事例研究・飛騨高山:景観形成と地域社会の連携を中心に - 」(愛知淑徳大学現代社会学部論集 第10号)
- 杉山 貴要江、亀野 辰三(2005)「産学公民の協働による観光地形成 - 「バリアフリーのまちづくり」検討会の実践を通して - 」(日本産業経済学会産業経済研究)
- 木村 尚三郎(2006)「観光立国の条件」(運輸と経済2006.6掲載)
- 永家 一孝、若杉 敏也、織田 浩幹(2005)「特集 リゾート地の魅力度・将来性ランキング 伸びるリゾートの条件 自然、伝統プラス「発信力」」(日経グローバル 39 2005.11.7)