

平成 16 年度マスターセンター補助事業

## 山形県内温泉旅館の現状と課題に関する調査研究

# 報 告 書

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会山形県支部

## はじめに

山形県は全市町村に温泉があり、温泉旅館は、観光産業における重大な位置を占めております。温泉旅館の経営実態を分析し、今後のあり方について提言するために、「山形県内温泉旅館の現状と課題に関する調査研究」を実施しました。

今回の調査は、山形県内の主要温泉地より抽出しました 120 社について、アンケート調査票を配布・回収し、集計分析したものです。また、訪問調査にも協力していただき、現状を具体的に把握することができました。

これらの調査結果をもとに、今後のあり方について提言としてまとめたのが本報告書です。県内温泉旅館の経営改善の一助になれば幸いです。

最後になりましたが、訪問調査・アンケート調査等にご協力をいただいた関係者の皆様に深く感謝申し上げます。

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会山形県支部  
支部長 三宅 鴻志

### 調査研究委員

委員長	中小企業診断士	山口 幸弘
委員	中小企業診断士	新谷 博司
委員	中小企業診断士	本多 喜悦
委員	中小企業診断士	和多田 惇

# 目次

はじめに

<b>第1章 アンケート調査結果</b> .....	<b>1</b>
<b>1. アンケート調査の概要</b> .....	<b>1</b>
(1) 調査対象と回収率.....	1
<b>2. 温泉旅館概要</b> .....	<b>2</b>
(1) 資本金.....	2
(2) 客室数.....	2
(3) 泊定員.....	3
(4) 正社員数.....	3
(5) パート数.....	4
(6) 男性数.....	4
(7) 女性数.....	5
(8) 代表者年齢.....	5
(9) ホームページ.....	6
(10) 年商.....	6
(11) 宿泊客の食事.....	7
(12) 外国語での案内.....	7
(13) 今後の設備投資.....	8
<b>3. 宿泊客</b> .....	<b>8</b>
(1) 年間宿泊者数.....	8
(2) 外国人宿泊客割合.....	9
(3) 県内客割合.....	9
(4) 女性客比率.....	10
(5) 季節別の割合.....	10
(6) 自社予約割合.....	13
(7) 平均消費単価.....	14
<b>4. 売上について</b> .....	<b>14</b>
(1) 貴館の属している温泉地全体の業績(入り込み数・人気度など)は?.....	14
(2) 貴館の業績は?.....	15
(3) 売上の内訳.....	16
<b>5. コンピューターの活用</b> .....	<b>19</b>

( 1 ) 現在貴館は何台のコンピューターを使用していますか？ .....	19
( 2 ) コンピューターはいつごろ導入されましたか？ .....	19
( 3 ) 貴館でのコンピューターの主な活用業務は何ですか？ .....	20
( 4 ) コンピューター関連で何かお困りのことはありますか？ .....	20
<b>6 . インターネットの活用.....</b>	<b>20</b>
( 1 ) インターネットを利用していますか？ .....	20
( 2 ) インターネットを利用している場合、回線は何をお使いですか？ .....	21
( 3 ) 現在貴館は自社でホームページを開設していますか？ .....	22
( 4 ) 現在インターネットで貴館の宿泊予約はできますか？ .....	23
( 5 ) インターネットでの予約は、1日平均何人くらいですか？ .....	23
( 6 ) 貴館において今後インターネットによる宿泊予約は増加すると考えますか？ .....	24
<b>7 . 貴館の経営上の特徴等について .....</b>	<b>25</b>
( 1 ) 価格・サービス戦略 .....	25
( 2 ) 客層.....	26
( 3 ) 設備投資.....	28
( 4 ) 県外観光客について .....	29
( 5 ) 旅行会社との提携 .....	31
( 6 ) 営業、広告宣伝.....	33
( 7 ) 地域との共生・連携 .....	34
<b>8 . 自社営業による集客 .....</b>	<b>39</b>
( 1 ) 自社営業を行っている場合、どのようなことでしょうか？ .....	39
<b>9 . 貴館に宿泊した客は、貴館の何に満足し、何に不満があると思いますか？ .....</b>	<b>39</b>
( 1 ) 満足な部分（複数回答可） .....	39
( 2 ) 不満な部分.....	40
<b>10 . 地域連携による活動について .....</b>	<b>41</b>
<b>11 . 山形県の観光産業が魅力あるものになるためのアイデアをお聞かせください.....</b>	<b>42</b>
<b>12 . 行政や中小企業支援機関に対する要望がありましたらご記入ください .....</b>	<b>43</b>
<b>第 2 章 訪問調査の結果 .....</b>	<b>44</b>
<b>1 . 新谷委員 .....</b>	<b>44</b>
( 1 ) 小野川温泉 A 社.....	44
( 2 ) 白布温泉 B 社 .....	46

<b>2 . 本多委員</b> .....	<b>49</b>
( 1 ) 湯田川温泉 A 社 .....	49
( 2 ) 湯田川温泉 B 社 .....	49
( 3 ) 湯田川温泉 C 社 .....	50
<b>3 . 和多田委員</b> .....	<b>51</b>
( 1 ) 湯の浜温泉 A 社 .....	51
( 2 ) 湯の浜温泉 B 社 .....	51
<b>第 3 章 調査研究委員からの提言</b> .....	<b>52</b>
<b>1 . 新谷委員からの提言 「温泉旅館経営へのコメント」</b> .....	<b>52</b>
( 1 ) 温泉経営に影響を与える要素 .....	52
( 2 ) 立地 .....	52
( 3 ) 温泉街・温泉組合 .....	52
( 4 ) 観光協会の活用と徹底した P R 機会の高度化 .....	53
( 5 ) 行政機関への協力要請 .....	53
( 6 ) お客の要望 .....	54
( 7 ) 個別旅館の考え方(取り組み方) .....	54
<b>2 . 本多委員からの提言</b> .....	<b>56</b>
( 1 ) 総合的な“湯田川温泉活性化ビジョン”の策定 .....	56
( 2 ) 行政、公的機関への要望 .....	56
( 3 ) “らしさ”の設定と演出、及び継続的実行 .....	57
( 4 ) 経営管理の向上 .....	58
( 5 ) 顧客の“声”の把握とその対応力の強化 .....	59
<b>3 . 和多田委員からの提言</b> .....	<b>61</b>
( 1 ) 調査の視点 .....	61
( 2 ) 全国業界等マクロ環境の確認 .....	61
( 3 ) アンケート・ヒアリングによる分析 .....	64
( 4 ) 提言 .....	65
<b>おわりに</b> .....	<b>67</b>
<b>アンケート調査表</b> .....	<b>69</b>

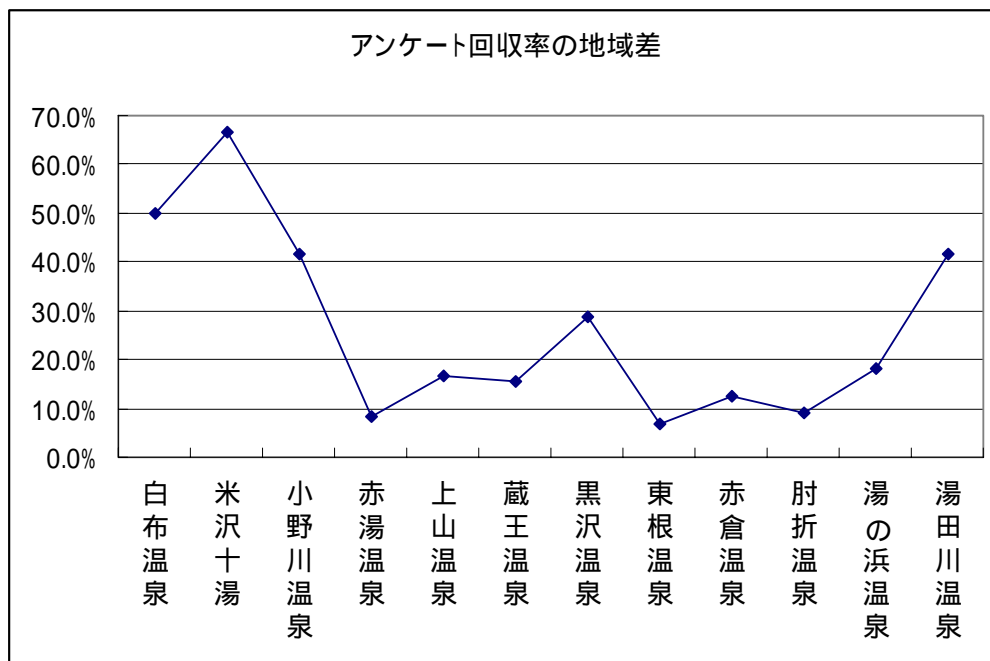
# 第1章 アンケート調査結果

## 1. アンケート調査の概要

### (1) 調査対象と回収率

温泉地	回答数	送付数	回答率
白布温泉	2	4	50.0%
米沢十湯	2	3	66.7%
小野川温泉	5	12	41.7%
赤湯温泉	1	12	8.3%
上山温泉	2	12	16.7%
蔵王温泉	2	13	15.4%
黒沢温泉	2	7	28.6%
東根温泉	1	15	6.7%
赤倉温泉	1	8	12.5%
肘折温泉	1	11	9.1%
湯の浜温泉	2	11	18.2%
湯田川温泉	5	12	41.7%
全体	26	120	21.7%

山形県内主要温泉地域から（社）山形県観光物産協会「温泉王国山形」で紹介されている温泉地 11 箇所と、米沢十湯<sup>1</sup>から抽出した 120 社にアンケート用紙をメール便で送付、郵送回収で、26 社から回答をいただいた。平成 16 年 10 月 18 日発送し 10 月末に一度締切り、未回収旅館に再度案内。11 月末締切り。12 月に訪問調査実施。

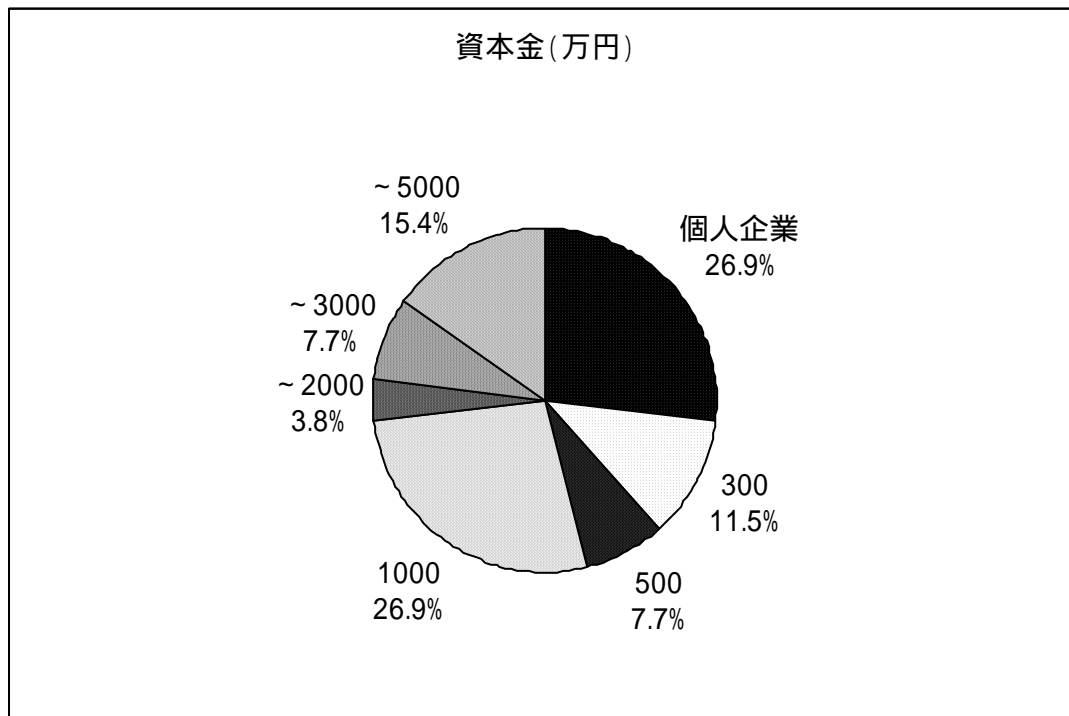


<sup>1</sup> 米沢十湯というのは、この報告書内では白布温泉と小野川温泉を除いた米沢市の温泉地の総称として使用する。その理由は、温泉地名と当該旅館がイコールに近い温泉地が数箇所あり、分けて記載するとアンケートの守秘義務が守れないためグループ化して扱った。

## 2. 温泉旅館概要

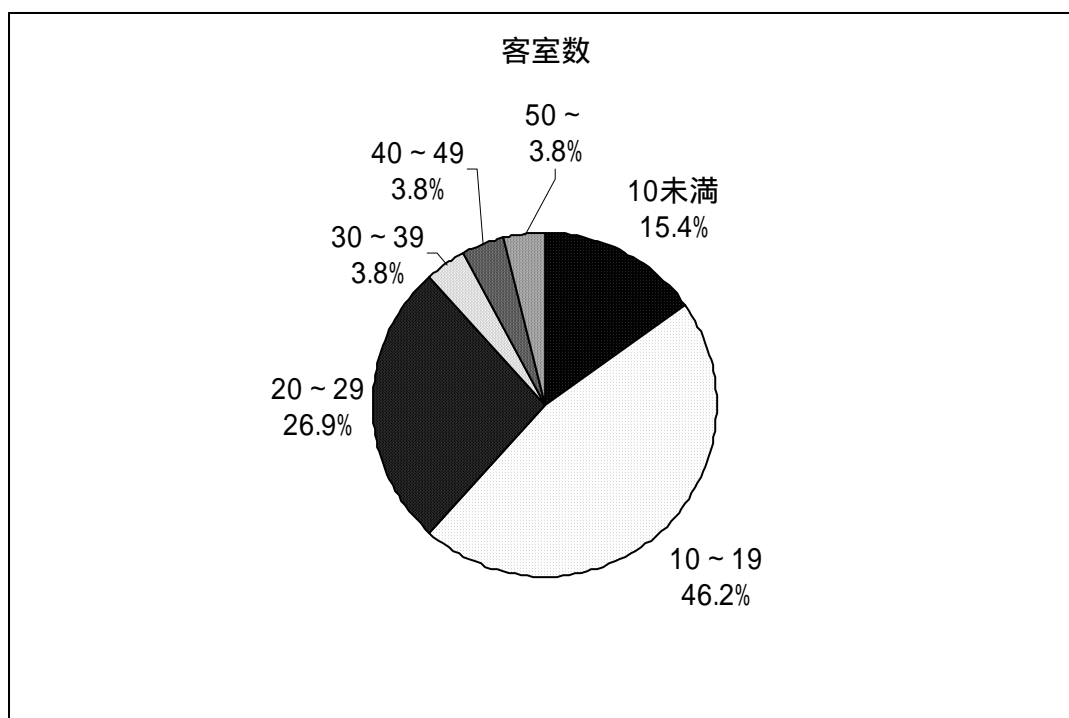
### (1) 資本金

資本金 1,000 万円以下の旅館が 3 / 4 を占めている。「個人企業」と「1,000 万円」の企業が 26.9% と最も多く、これらで半数以上になる。



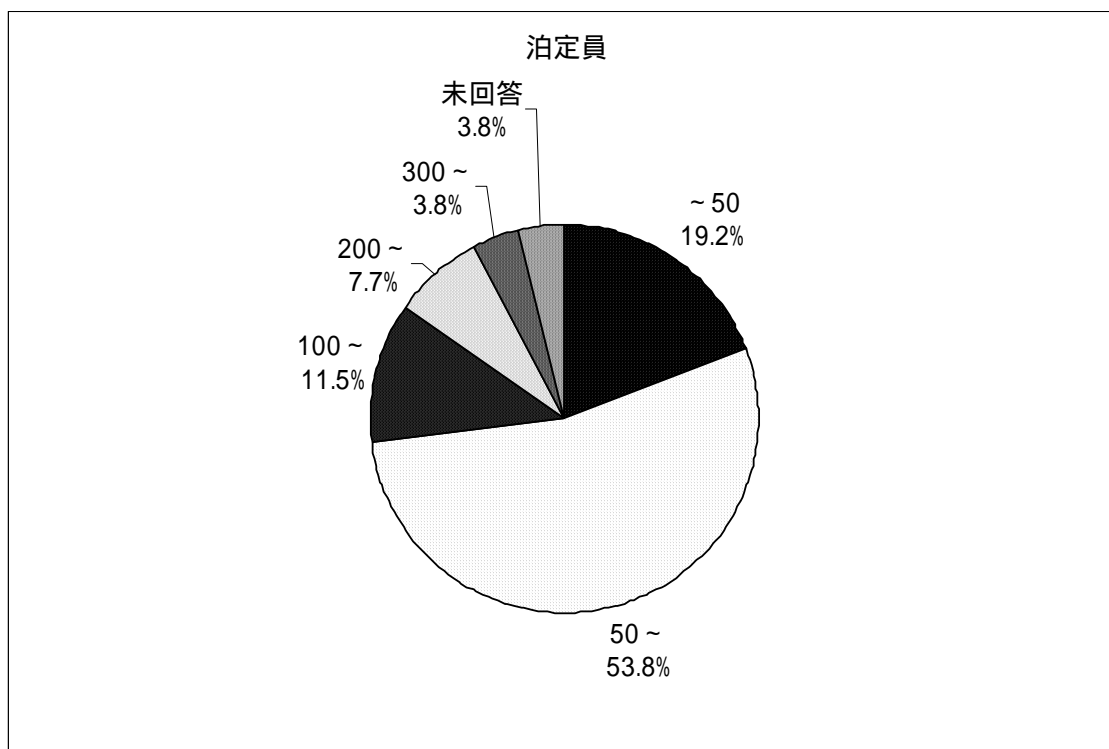
### (2) 客室数

客室数は 30 未満の旅館がほぼ 9 割である。10 名以上 20 名未満が 46.2% と最も多い。



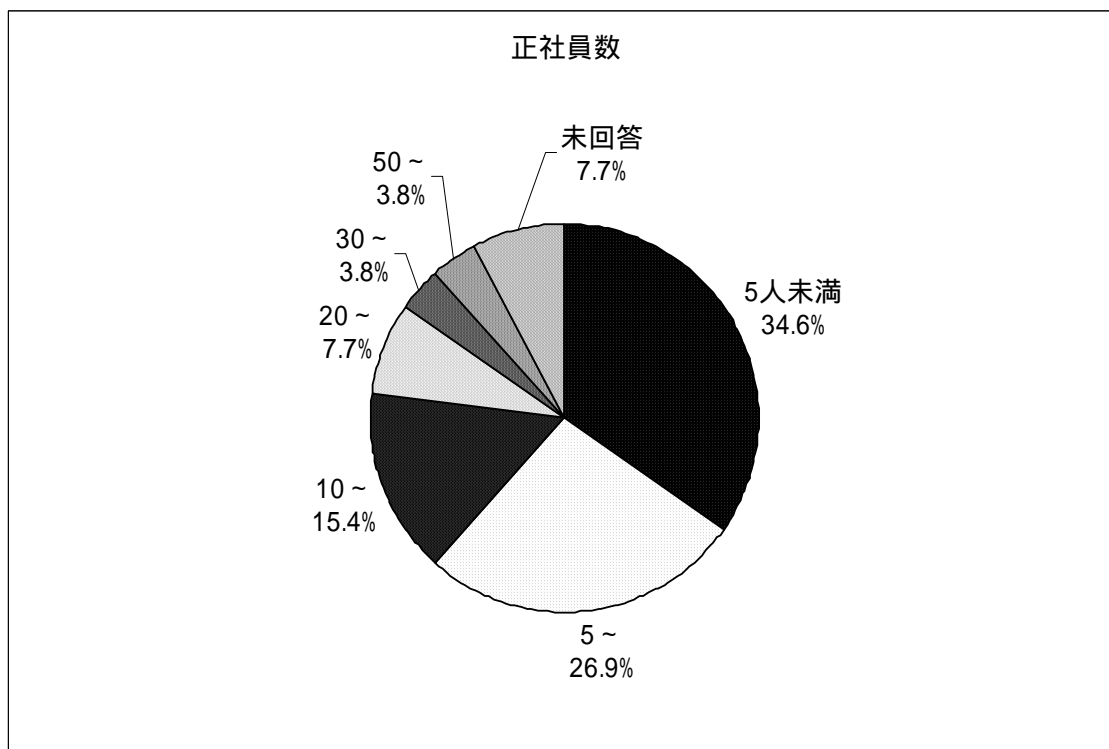
### (3) 泊定員

泊定員は、100人未満が約3/4を占める。50名以上100名未満が53.8%で最も多い。



### (4) 正社員数

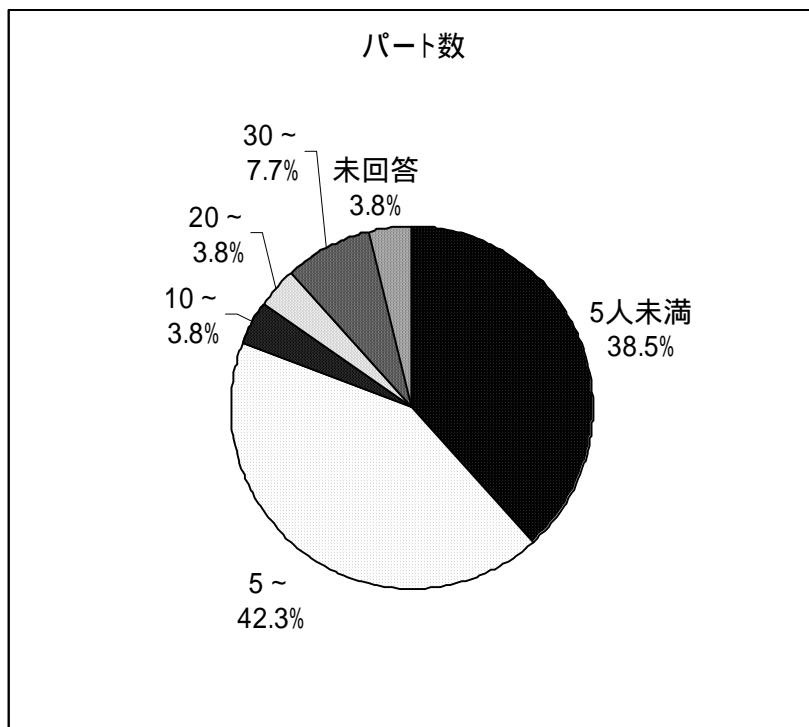
正社員数は10人未満が2/3を占める。「5人未満」という回答が34.6%で最も多い。





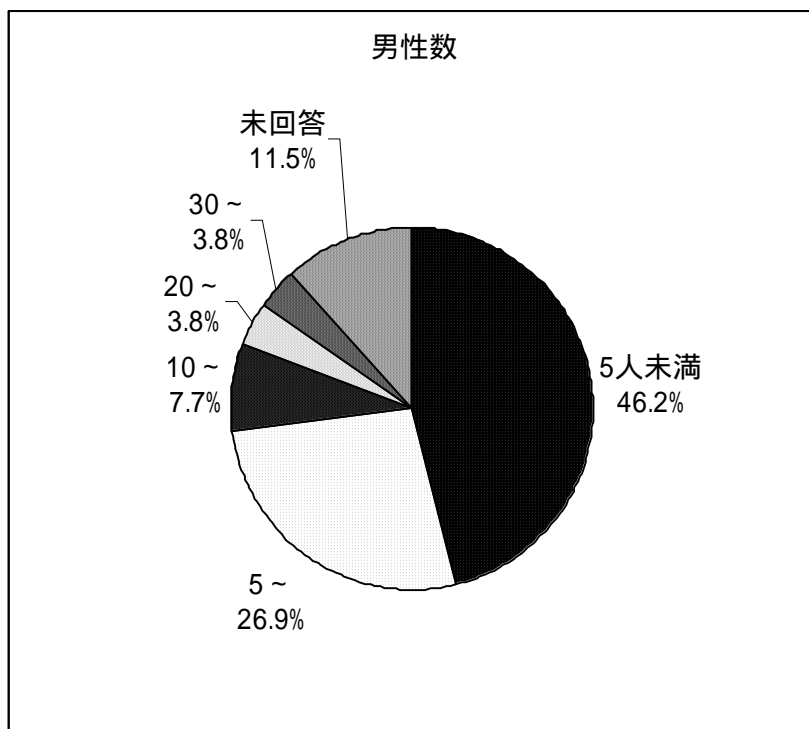
(5) パート数

パート数は10人未満が約80%である。「5人以上10人未満」が42.3%、「5人未満」が38.5%である。



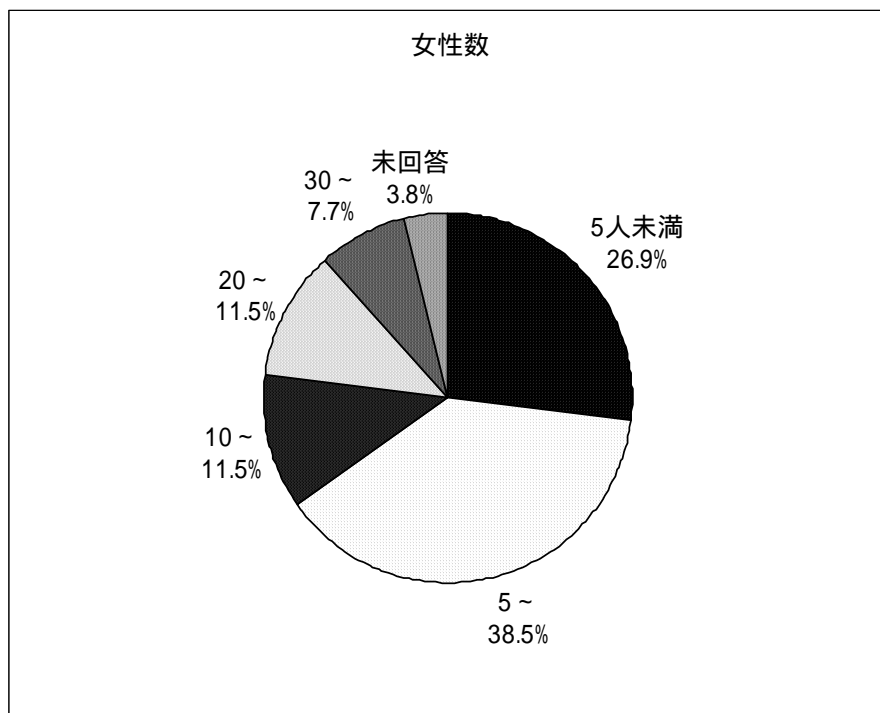
(6) 男性数

男性数は3/4が10人未満である。「5人未満」が46.2%で最も多く、「5人以上10人未満」が26.9%となっている。



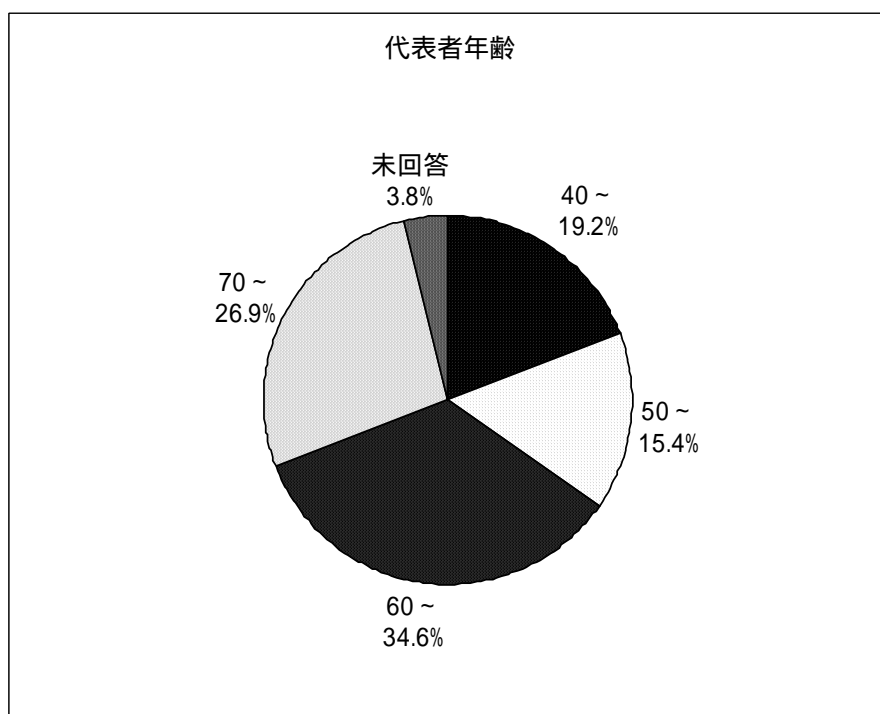
(7) 女性数

女性数は5人未満が2/3を占める。「5人以上10人未満」が38.5%、「5人未満」が26.9%である。



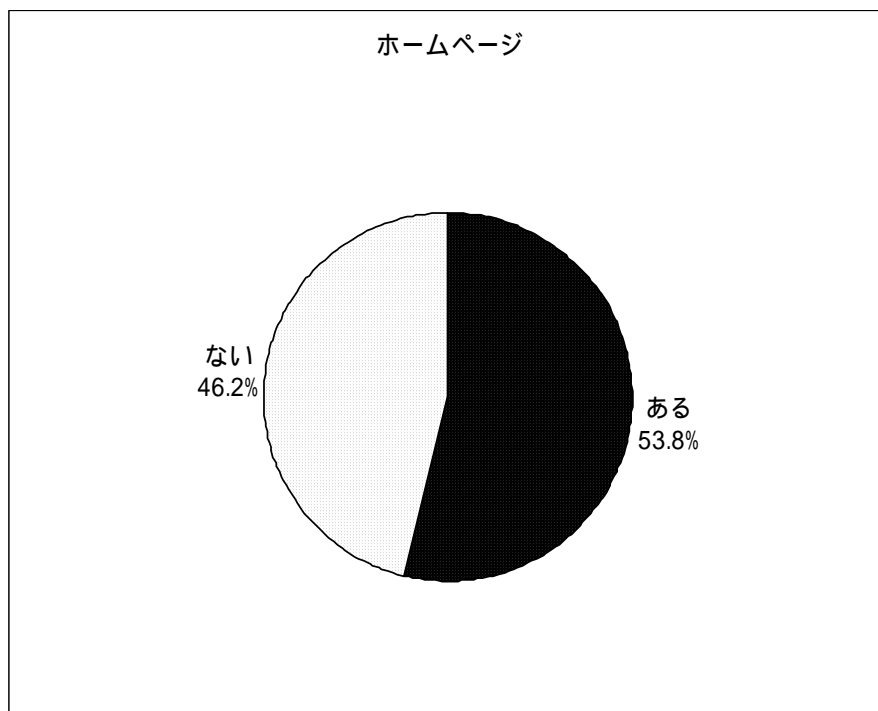
(8) 代表者年齢

最も多いのが「60代」で34.6%、「70歳以上」も26.9%である。実際の経営は息子の専務に任せているケースが少ない。



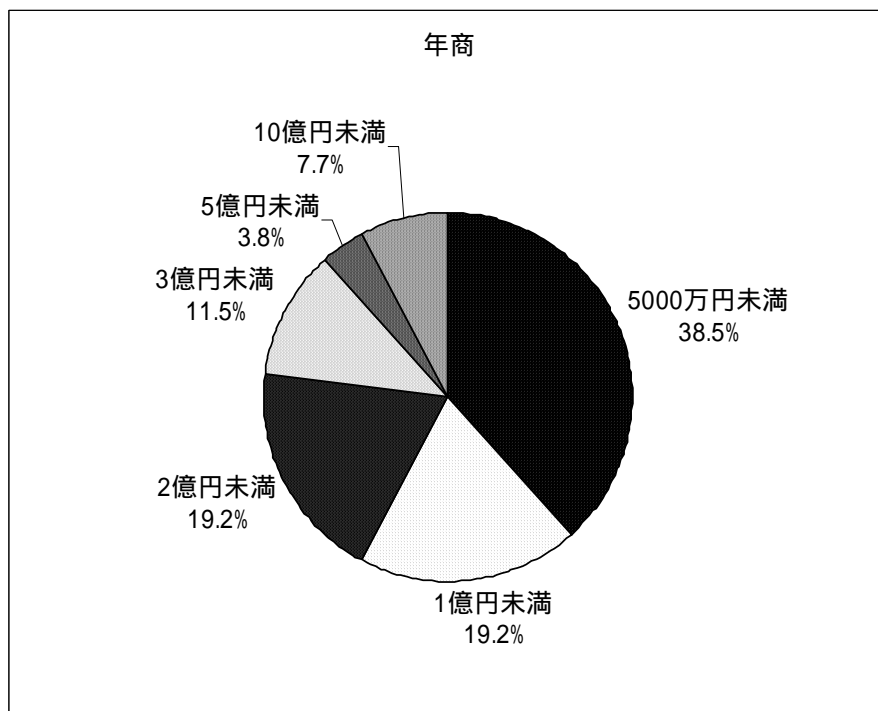
( 9 ) ホームページ

ホームページを持っている温泉旅館は 53.8%であった。



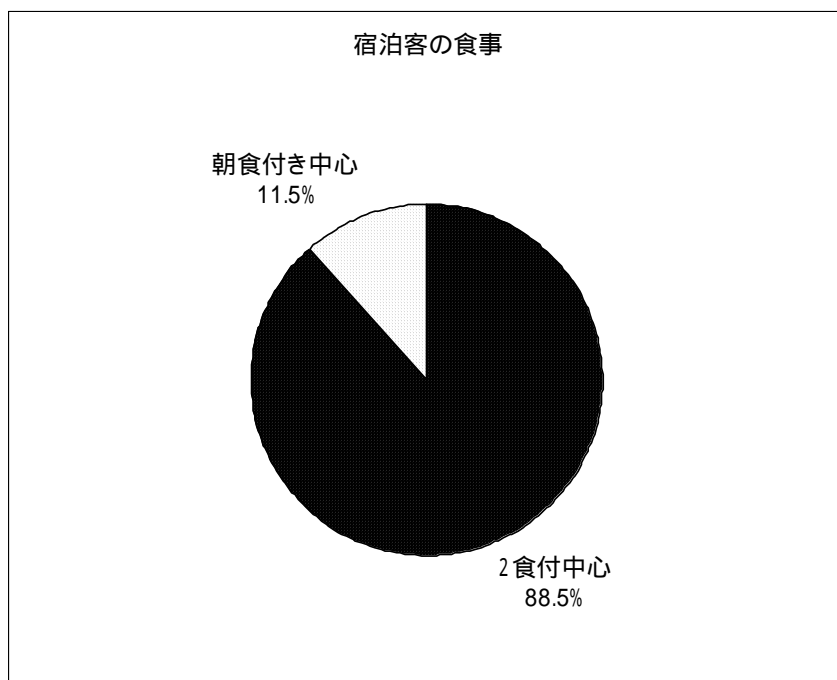
( 10 ) 年商

「5000万円未満」が38.5%、「5000万以上1億円未満」が19.2%、「1億円以上2億円未満」が19.2%である。



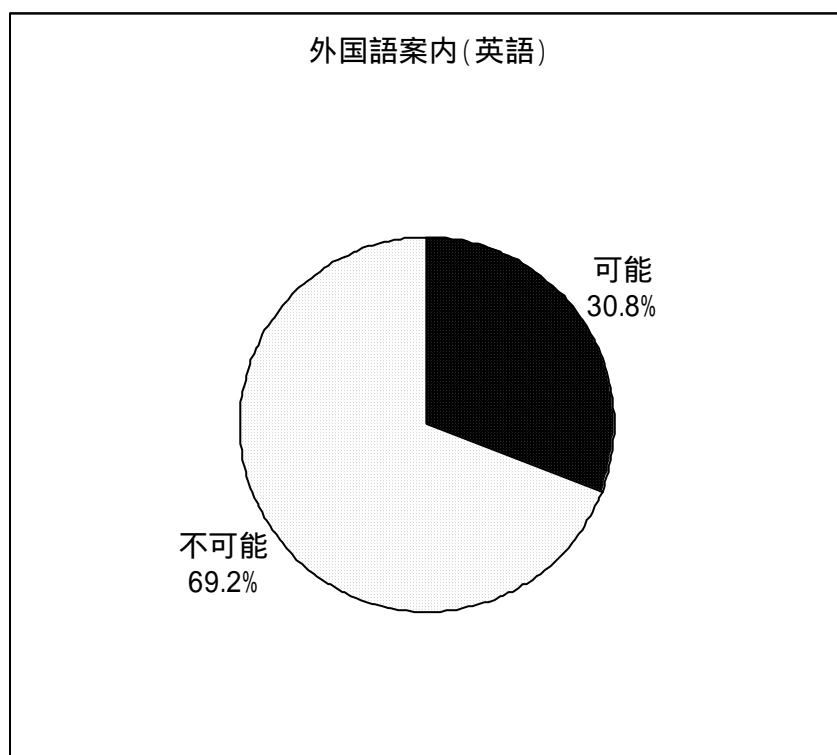
( 1 1 ) 宿泊客の食事

「2食付中心」が88.5%とほとんどである。



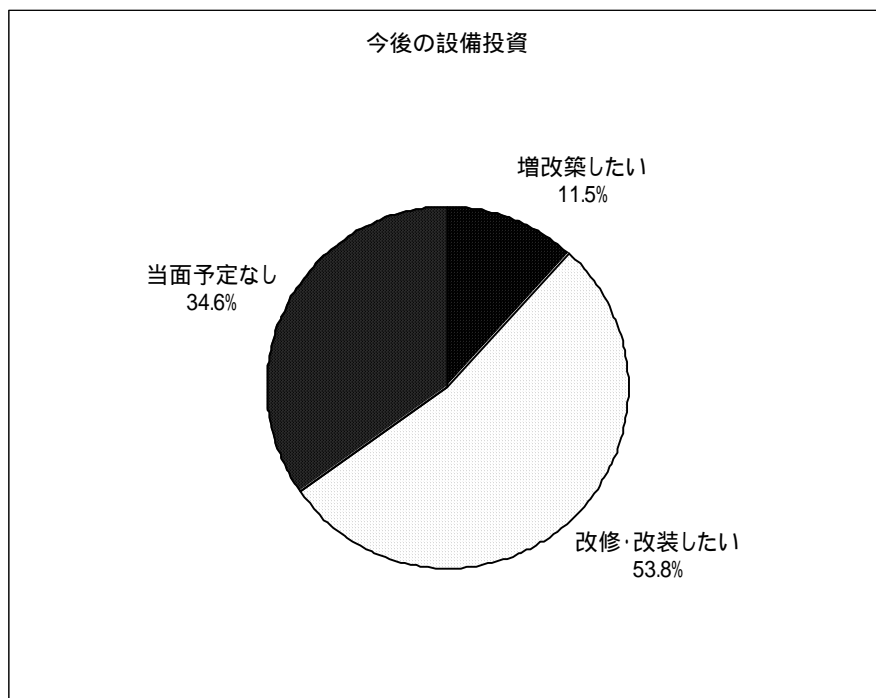
( 1 2 ) 外国語での案内

「外国語での案内が可能な旅館」は30.8%、その全てが英語のみであった。



(13) 今後の設備投資

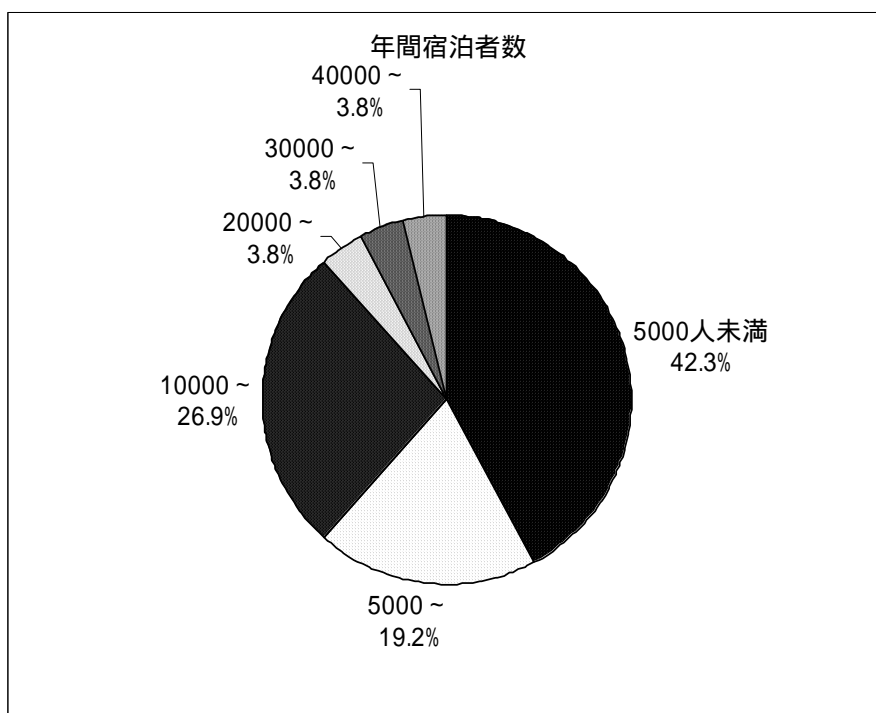
「改修・改装したい」が 53.8%、「当面予定なし」が 34.6%、「増改築したい」が 11.5%であった。



3. 宿泊客

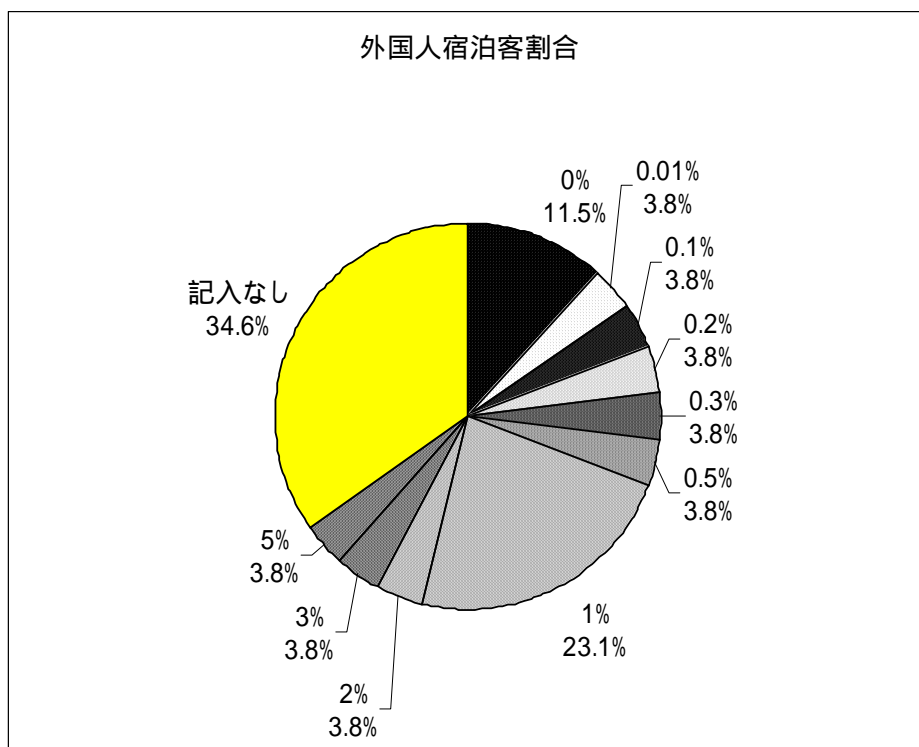
(1) 年間宿泊者数

1万人未満が全体の2/3である。「5千人未満」が42.3%で最も多く、「1万人以上2万人未満」が26.9%である。



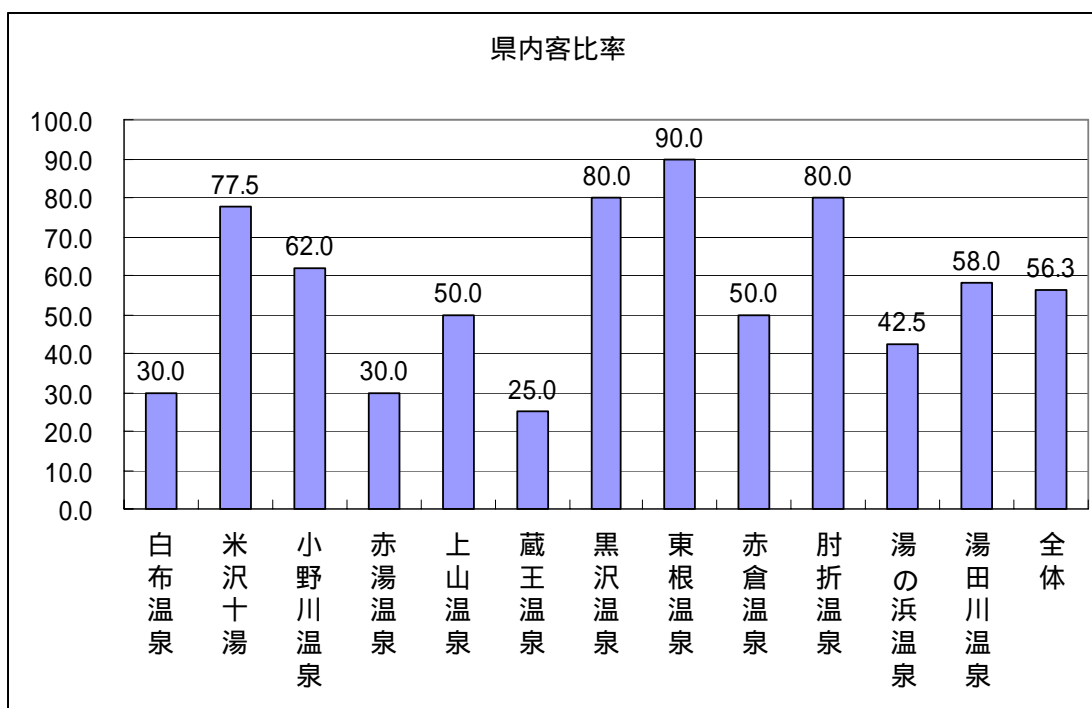
(2) 外国人宿泊客割合

外国人宿泊客の割合は、約「1%」との回答が23.1%と最も多かった。



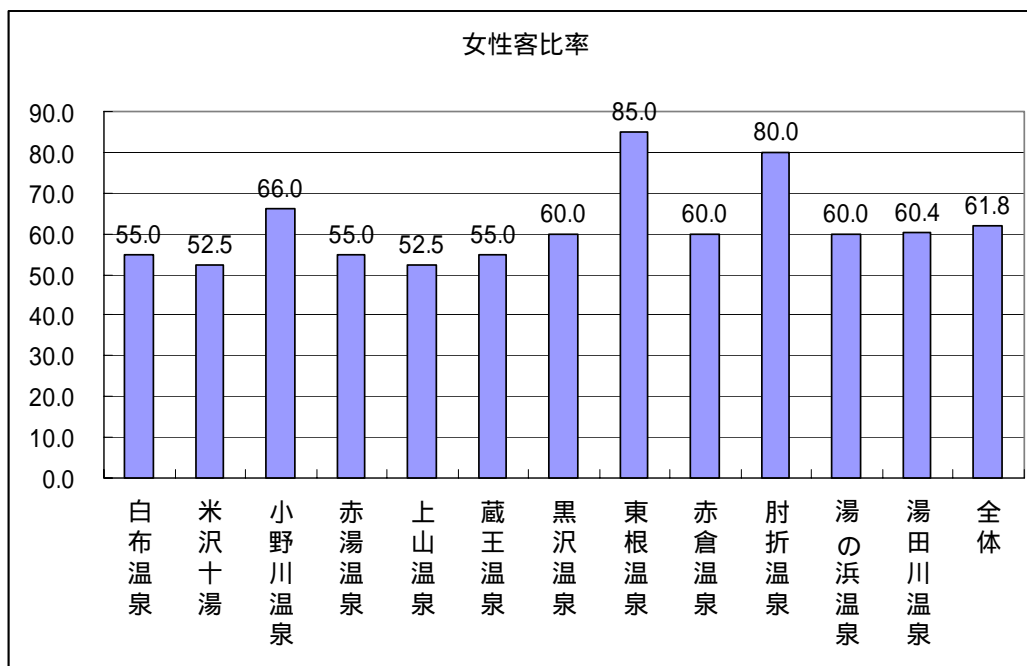
(3) 県内客割合

温泉地毎の集計平均は下図のとおり。全体で56.3%である。回答率が全体に低いので、あくまでも参考値である。(以後同様)



(4) 女性客比率

女性客の割合は全体で 61.8%。どこも過半数を占めている。東根と肘折の比率が高い。

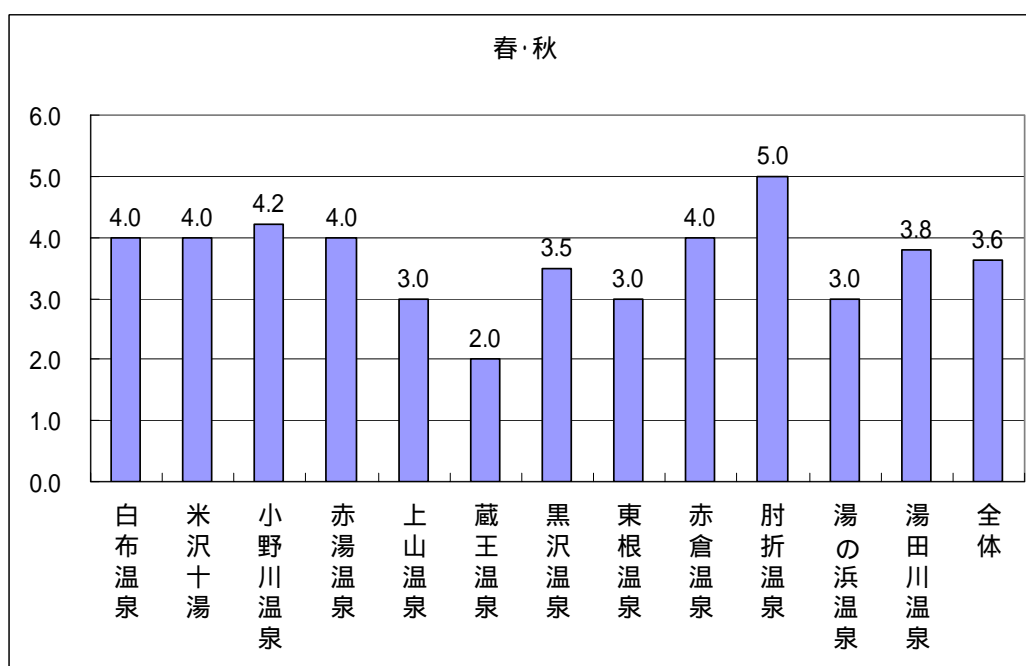


(5) 季節別の割合

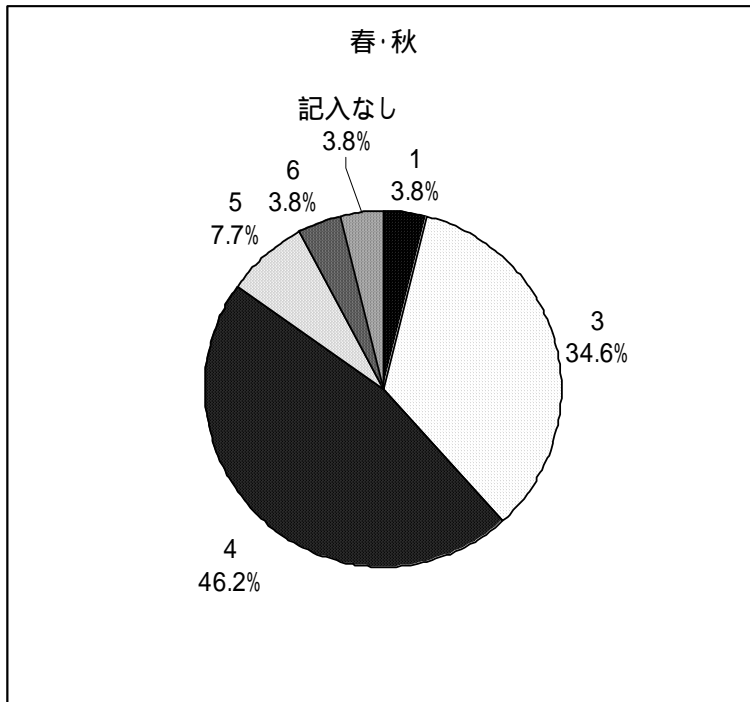
春秋(4・5・10・11月):夏(6・7・8・9月):冬(12・1・2・3月)として、季節ごとの宿泊客数の比率を質問した。(合計10)

春・秋

温泉地別の集計平均は次のとおり。全体平均は 3.6、肘折温泉が 5.0 で最も高く、蔵王温泉が 2.0 で最も低い。

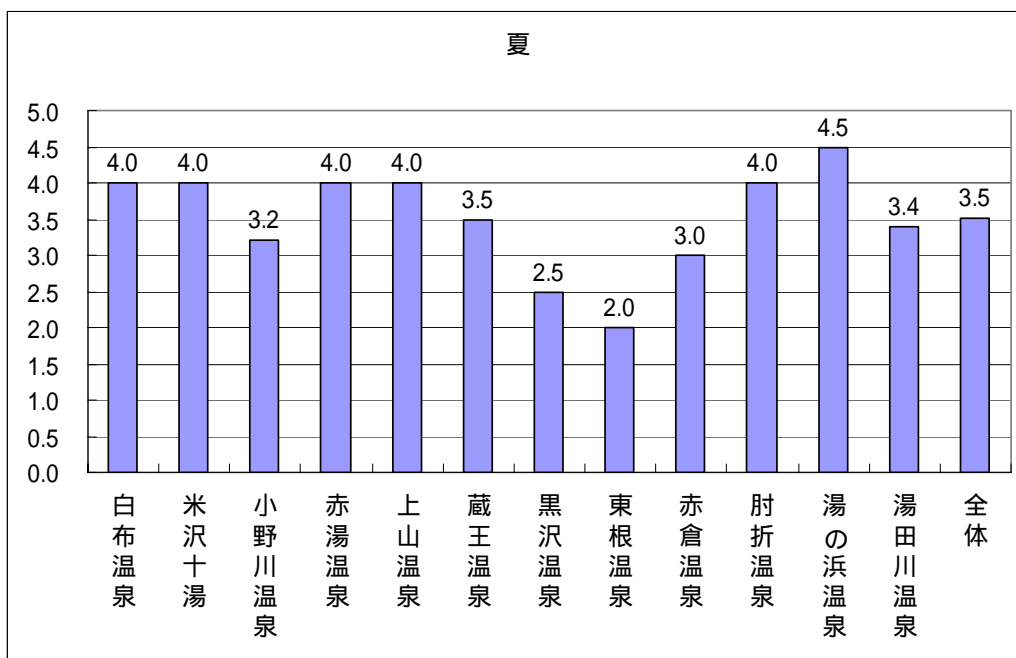


旅館毎の集計では「4」との回答が最も多く 46.2%、次いで「3」との回答が 34.6%と、  
なっている。



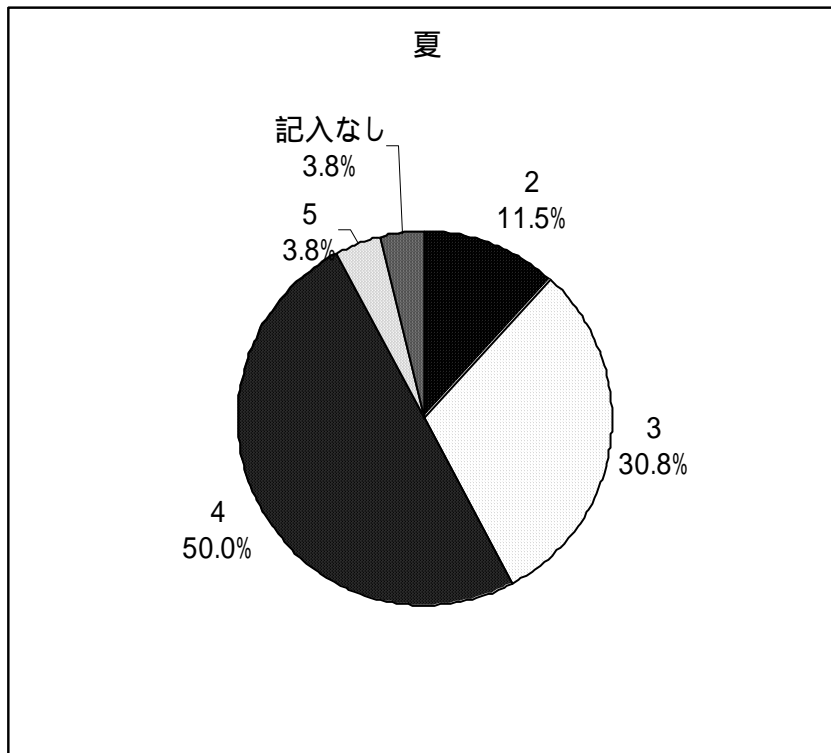
### 夏

温泉地別の集計平均は下図のとおり。東根温泉、黒沢温泉は夏に目だって宿泊客が減るよう  
である。湯の浜は海水浴の関係で夏がやや多いかと思われる。全体では平均 3.5。



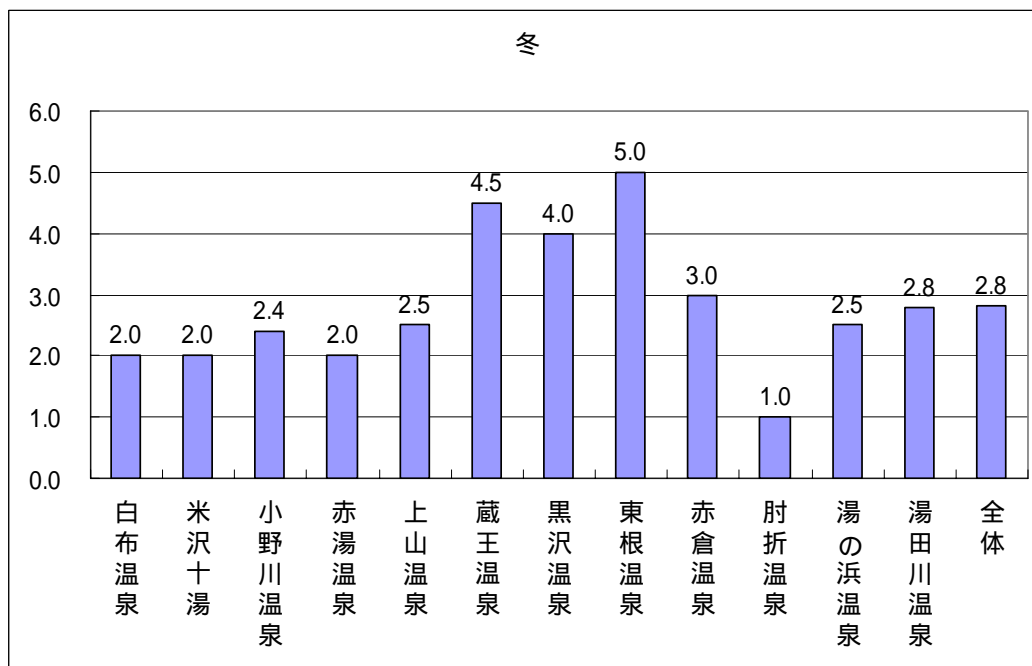


旅館毎の集計では、「4」との回答が半数を占め一番多い。次いで「3」が30.8%であった。

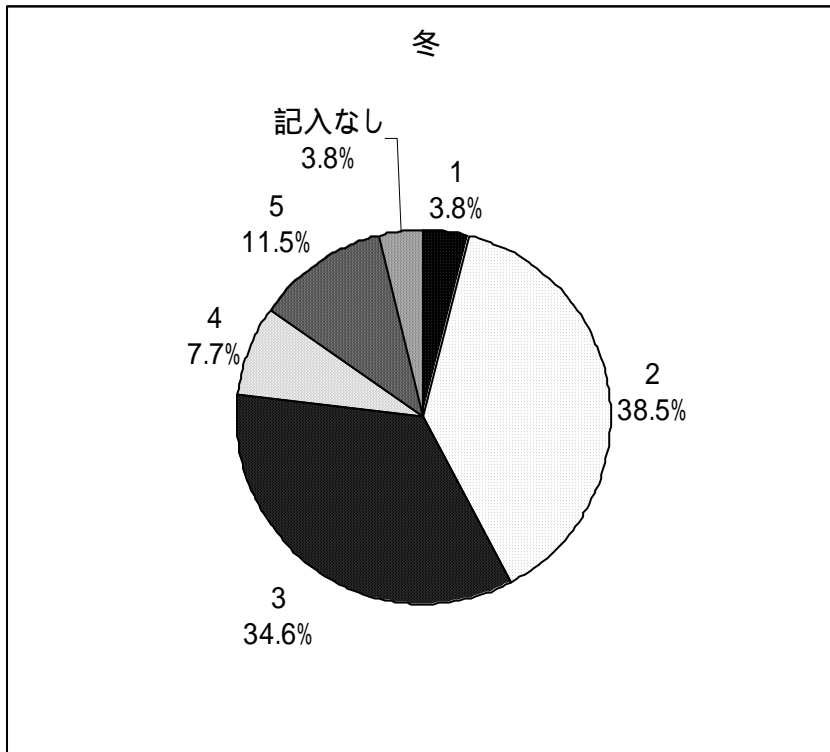


冬

温泉地別の集計平均は全体で2.8と、冬場は宿泊客数が減るようである。冬場に多くなるのは、蔵王温泉、黒沢温泉、東根温泉であった。

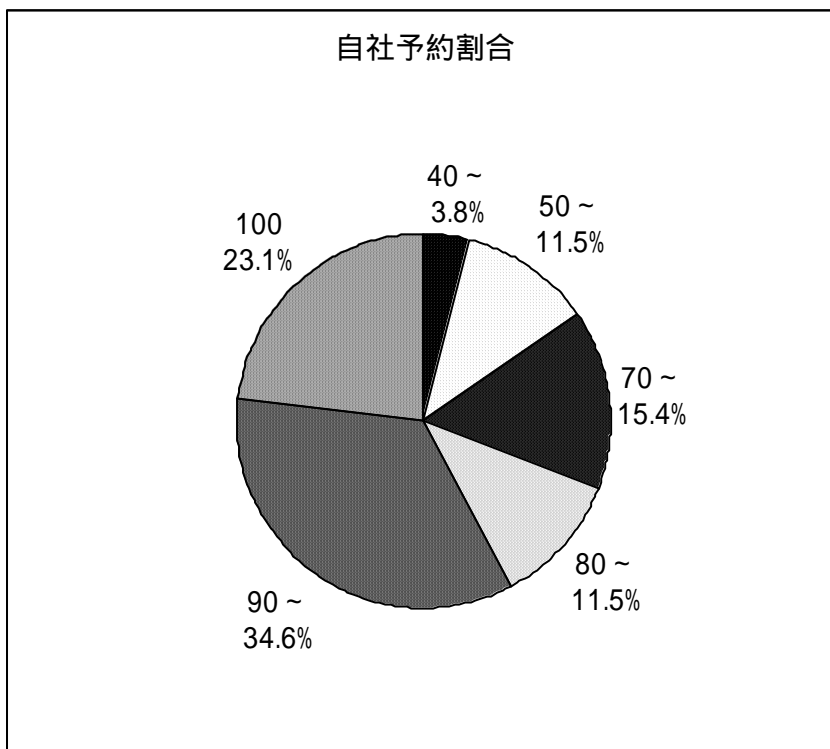


旅館毎の集計では、「2」との回答が38.5%で一番多く、次いで「3」との回答が34.6%であり、これらで約3/4を占める。



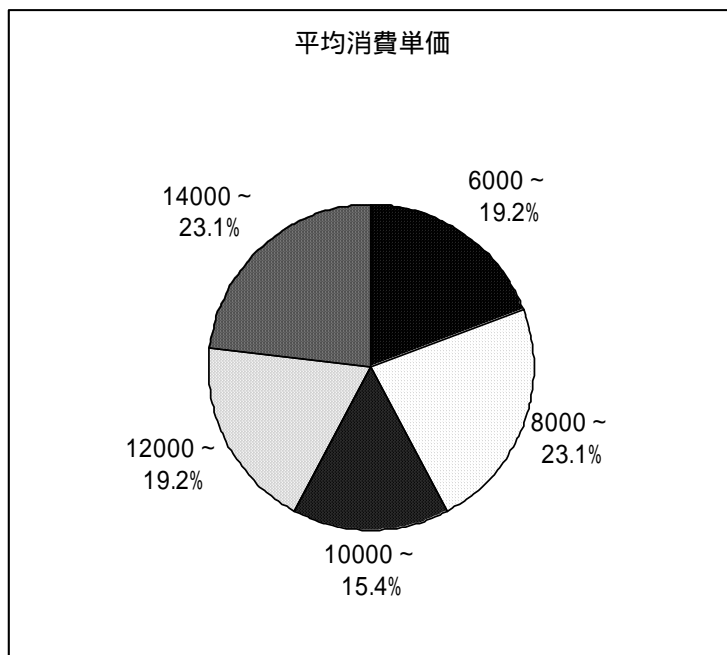
(6) 自社予約割合

自社予約割合は、80%以上の旅館が2/3を占める。100%自社予約も23.1%ある。



### (7) 平均消費単価

最近期の宿泊客の平均消費単価は、全体で 10,769 円であった。6,000 円以上から 14,000 円以上まで、2,000 円単位の 5 階級に分けたところ、下図のとおりほぼ均等に分かれた。

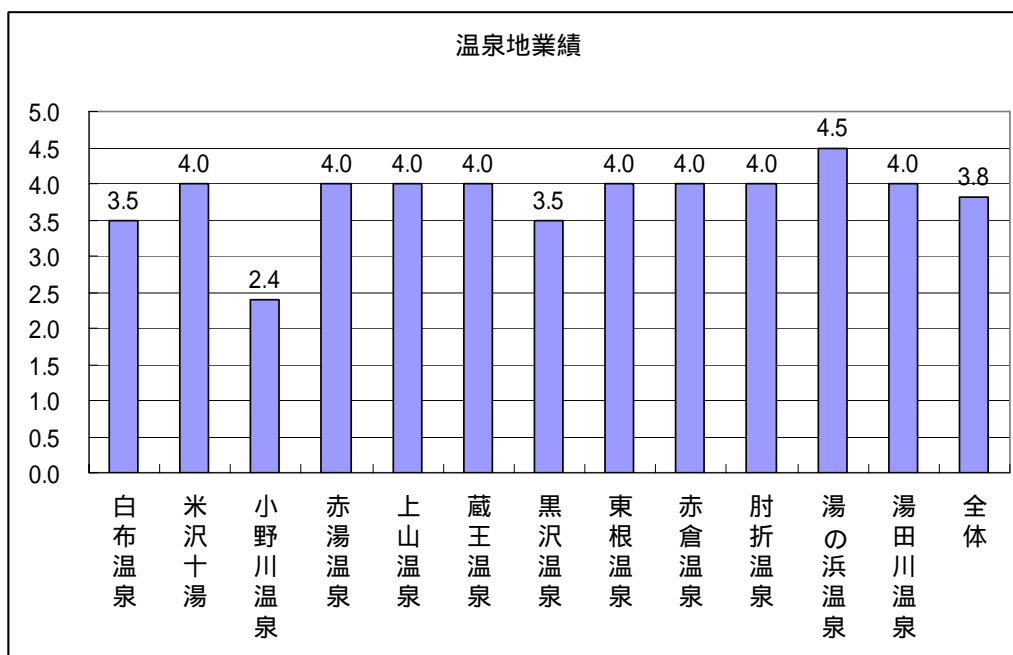


## 4. 売上について

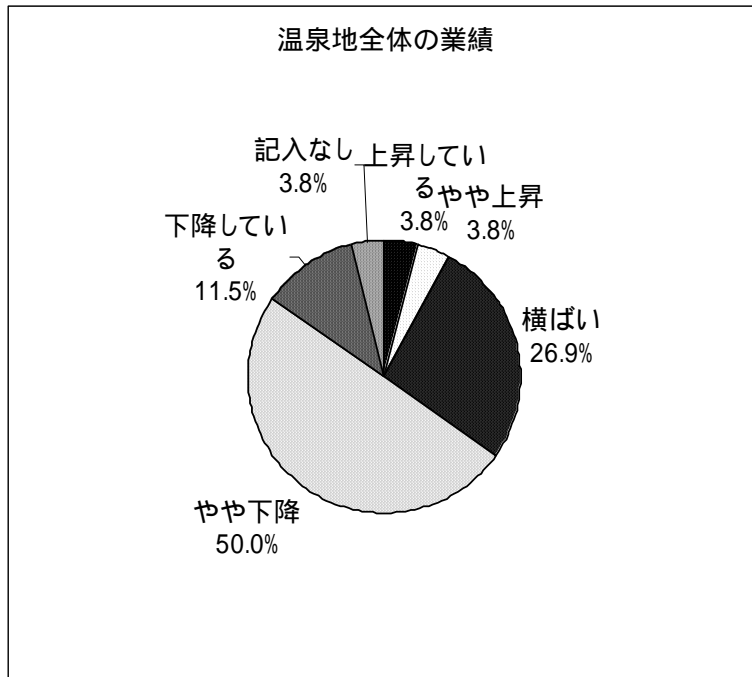
(1) 貴館の属している温泉地全体の業績(入り込み数・人気度など)は?

(1. 上昇している、2. やや上昇、3. 横ばい、4. やや下降、5. 下降している)

温泉地別の集計平均は全体では 3.8 でやや下降ぎみの回答である。業績についてプラスの回答をしているのは、2.4 の小野川温泉のみである。

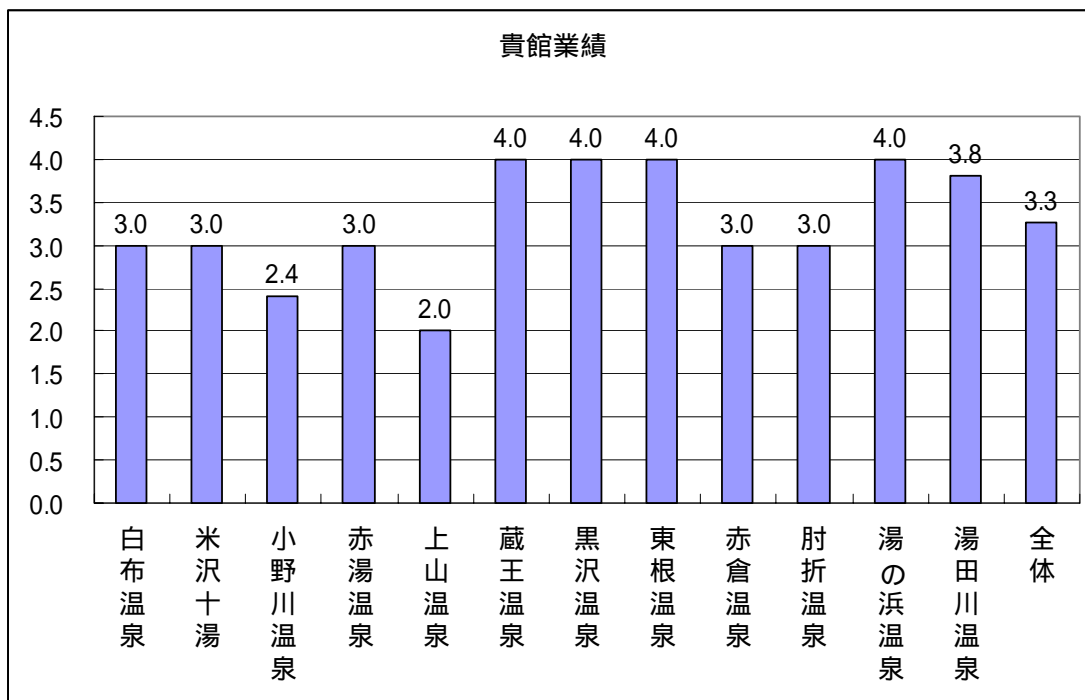


旅館毎の集計では、やや下降との回答が 50.0%で一番多い。次いで横ばいが 26.9%、下降しているが 11.5%である。

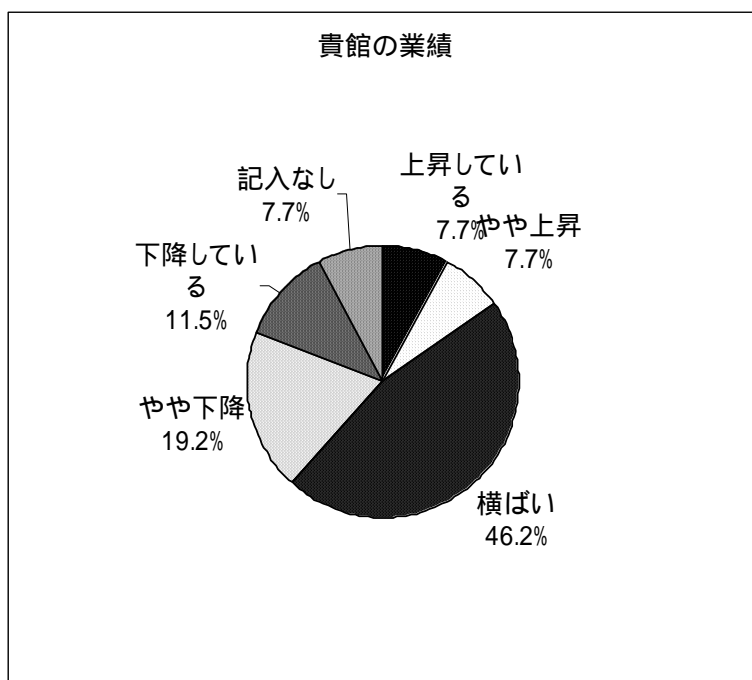


(2) 貴館の業績は？

温泉地別の集計平均は下図のとおり。全体では 3.3 とやや悪い方に振れている。上山温泉が 2.0、小野川温泉 2.4 とやや業績が上向いているようである。



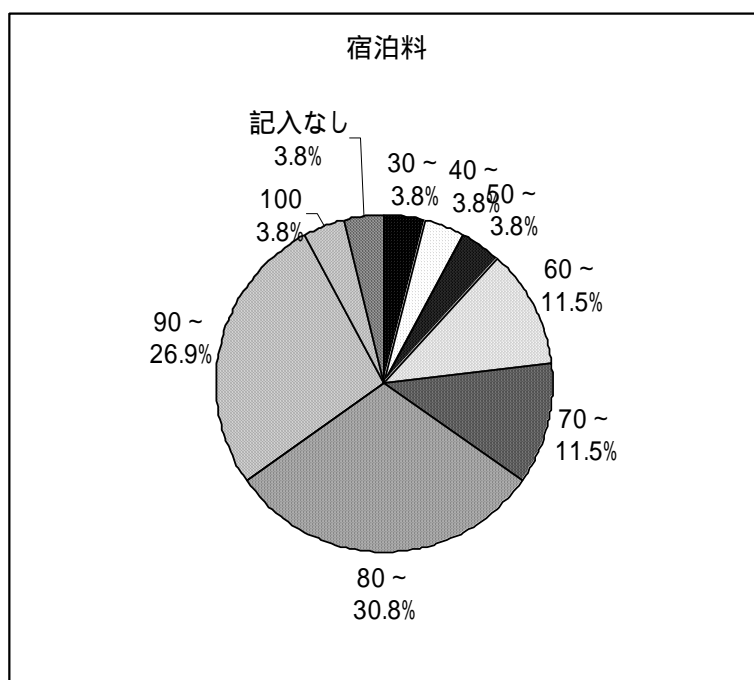
旅館毎の集計では、「横ばい」との回答が最も多く、46.2%、次いで「やや下降」が 19.2% である。「上昇している」、「やや上昇」とも 7.7%。



### (3) 売上の内訳

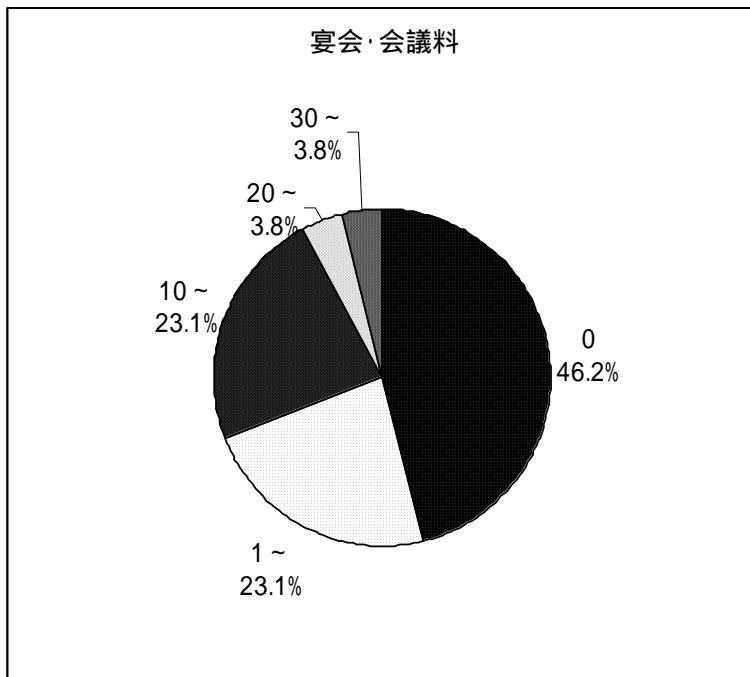
#### 宿泊料

宿泊料は売上全体の何%を占めているかの回答は下図の通り。「80%以上 90%未満」が 30.8% で最も多く、次いで「90%以上 100%未満」が 26.9%であった。



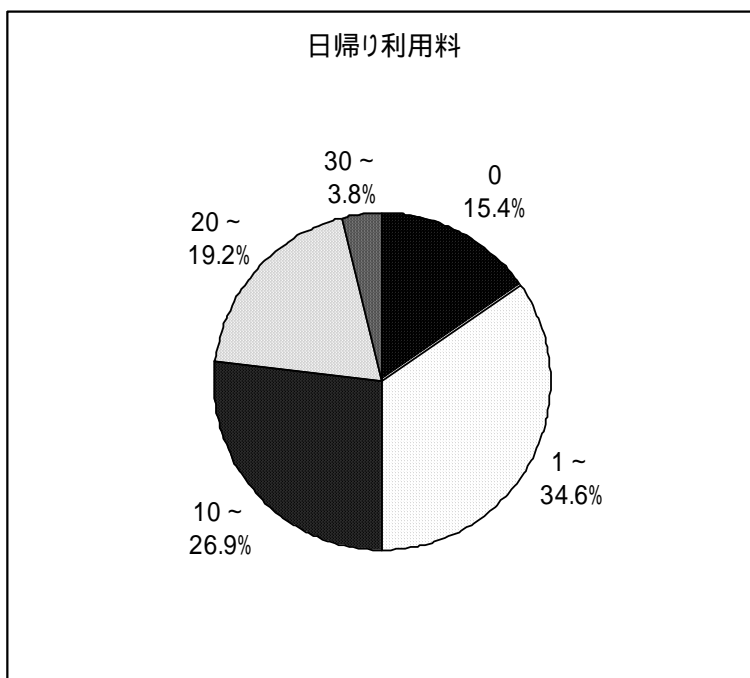
### 宴会・会議料

下図のとおり「0」との回答が46.2%で最も多く、「1%以上10%未満」が23.1%、「10%以上20%未満」23.1%が次いでいる。



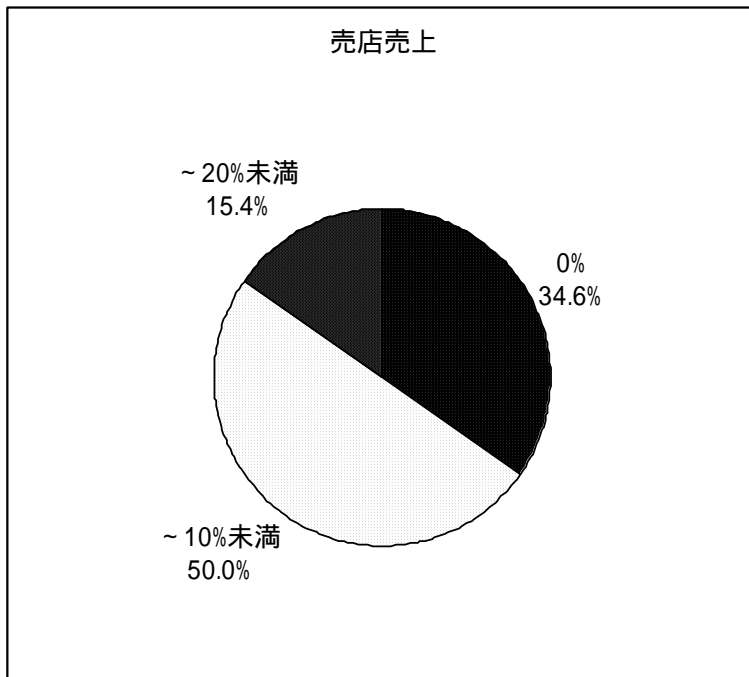
### 日帰り利用料

下図の通り「1%以上10%未満」が34.6%と最も多く、次いで「10%以上20%未満」が26.9%である。



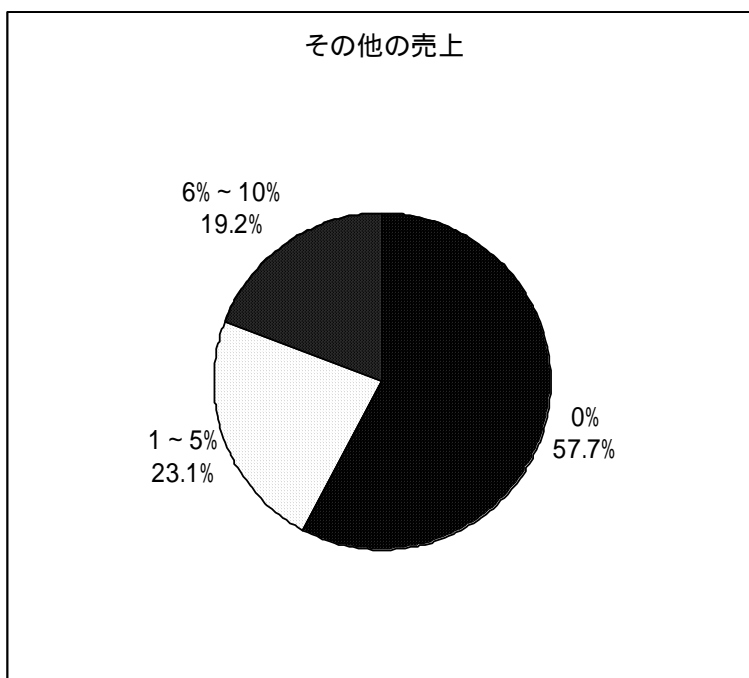
### 売店売上

「1%以上10%未満」が50.0%で最も多く、次いで「0%」が34.6%、「10%以上20%未満」が15.4%である。



### その他の売上

その他の売上は「0」との回答が57.7%で一番多く、「1~5%」が23.1%、「6~10%」が19.2%である。



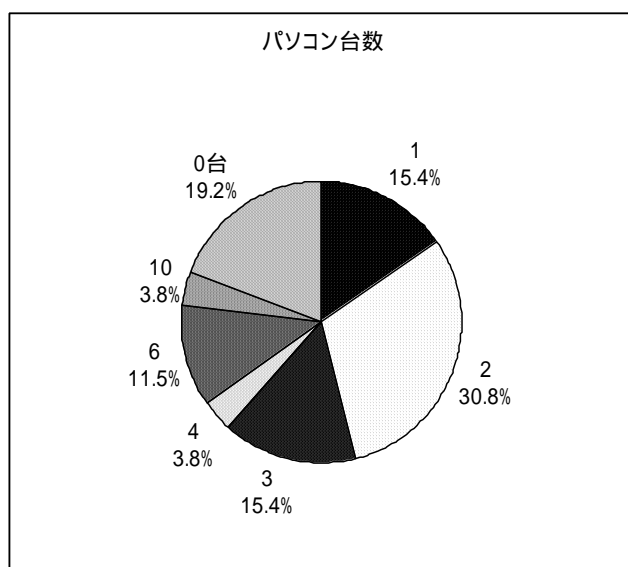
## 5. コンピューターの活用

(1) 現在貴館は何台のコンピューターを使用していますか？

アンケートの選択肢にはパソコン、オフコン、サーバー、その他との項目を設けたが、パソコン以外のコンピューター台数を記入した回答はなかった。パソコン台数は「2台」との回答が最も多く30.8%、次いで「0台」という回答が19.2%もあった。

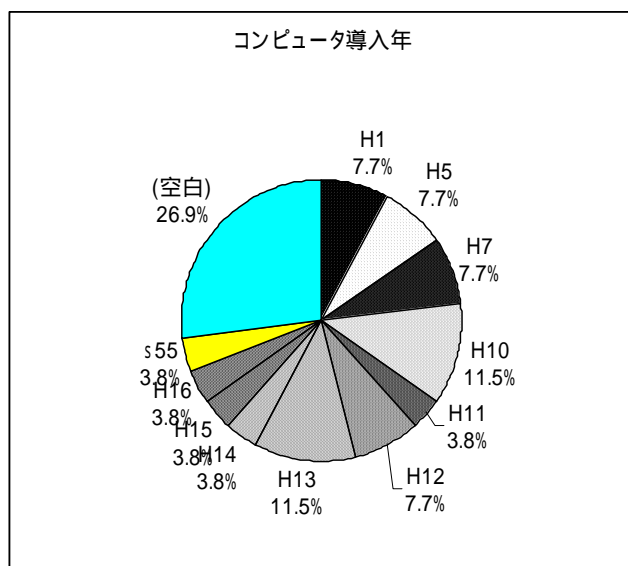
蔵王温泉では、硫黄成分が空気中にあるため、電化製品がすぐに駄目になるのだそうだ。

客室のテレビも1年ともたないそうである。しかし、あきらめずにパソコンを使っているところは対策をとっている。普段はビニールで覆っておき、使うときだけ出したり、壊れることを前提にしてリースを組んでいたりとである。



(2) コンピューターはいつごろ導入されましたか？

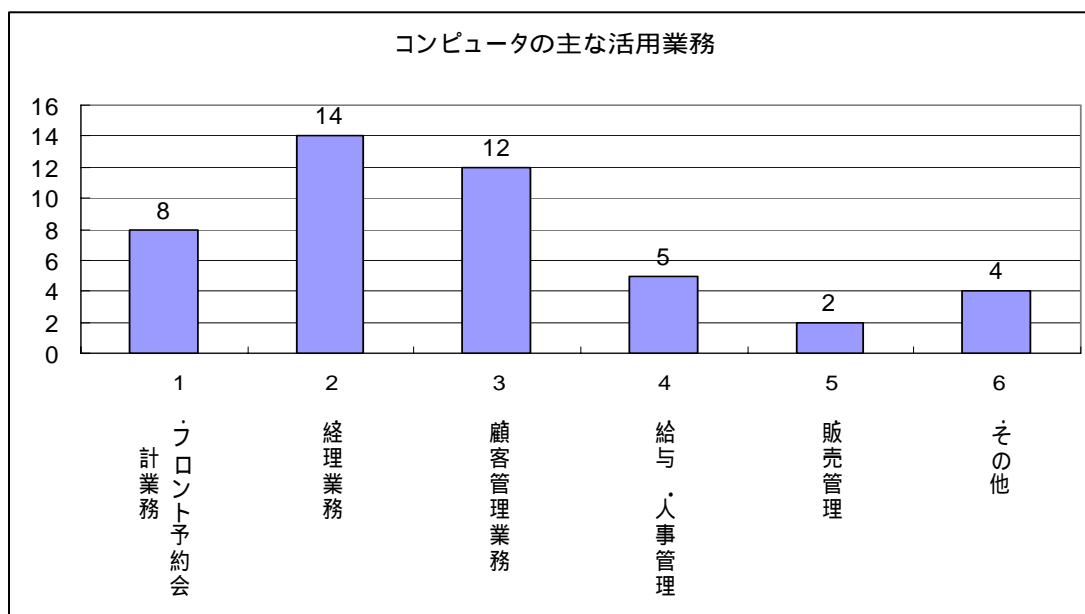
この質問は、曖昧な質問だったようである。現在使用しているコンピューターを導入した年について回答した場合と、はじめてコンピューターを導入した年を回答したものが混在してしまっているようである。





(3) 貴館でのコンピューターの主な活用業務は何ですか？

複数分野をカバーするソフトがあるため、各カテゴリーにソフト名を記入してもらった。経理業務が最も多く14、次いで顧客管理業務が12である。旅館業向けの専用ソフトを使っているところは少なく、EXCEL、ACCESSで自作しているとの回答もあった。経理業務に関しては、市販のパッケージソフトをあげる旅館が多かった。フロント会計ソフトは6万円くらいのパッケージもあるので、もっと活用されても良いと思う。



(4) コンピューター関連で何かお困りのことはありますか？

無いという回答が1件、記入は2件のみで他は空白であった。

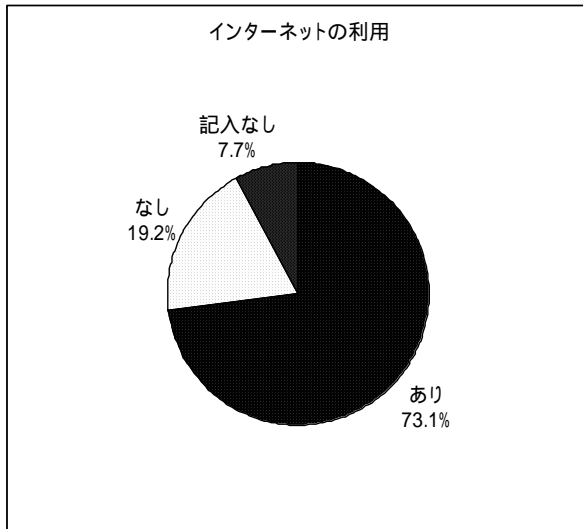
- ・「ネット環境がISDN止まりなので他地に比して不便が多い。」
- ・「各部所に配置したいが、ハードが(価格)高い。」

温泉地の場合、ADSLや光ファイバーなどのブロードバンド回線が使えない場合が多く、次の質問項目であるインターネットを活用しようという意識の高い経営者ほど、回線に対する不満があるようだ。

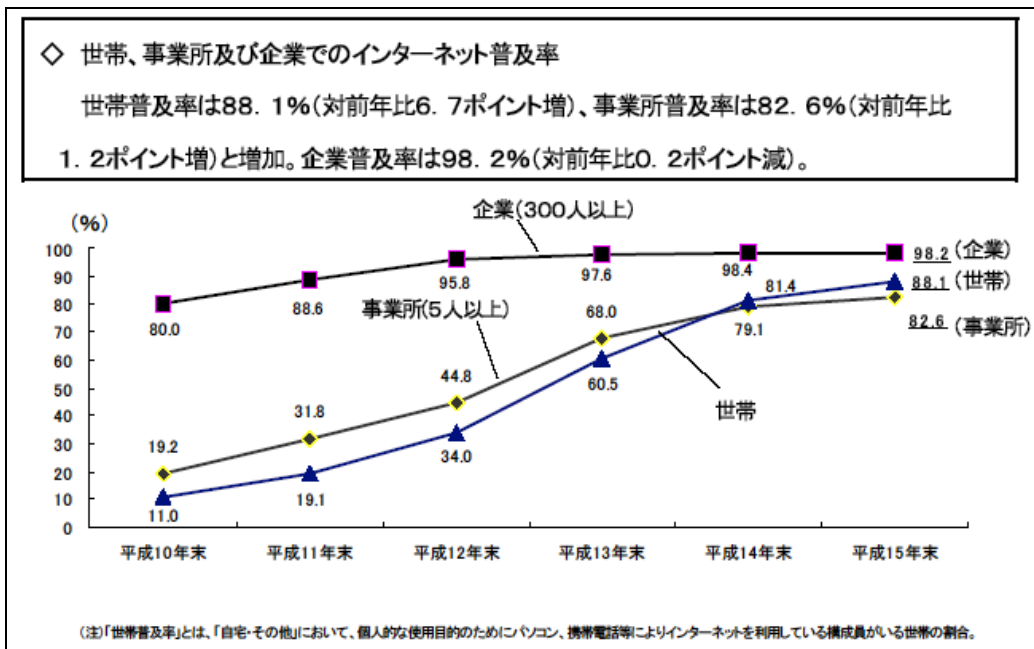
## 6. インターネットの活用

(1) インターネットを利用していますか？

「あり」との回答が73.1%、「なし」との回答が19.2%、「記入なし」が7.7%である。



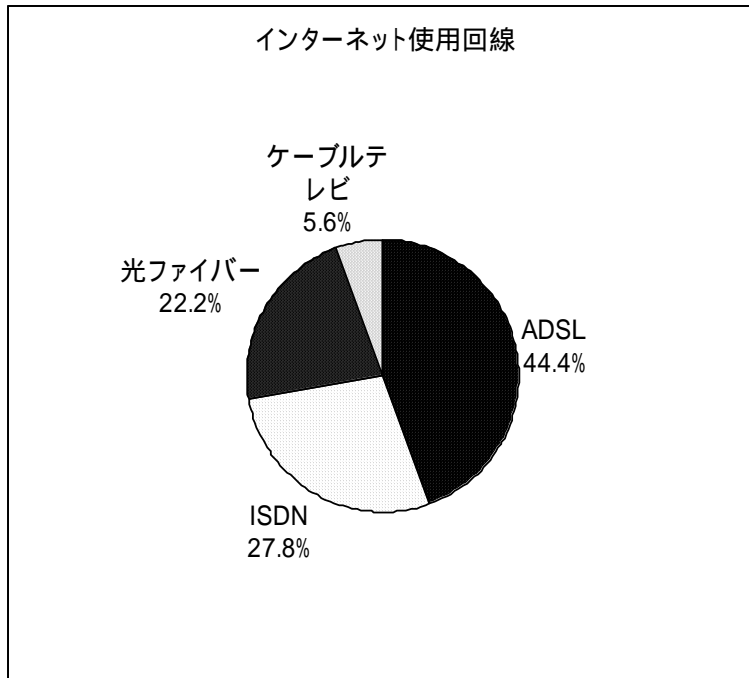
総務省による『平成 15 年通信利用動向調査』によれば、平成 15 年末時点での事業所（5 人以上）のインターネット普及率は 82.6%であるので、県内旅館におけるインターネット利用率は、やや少ないと言える。



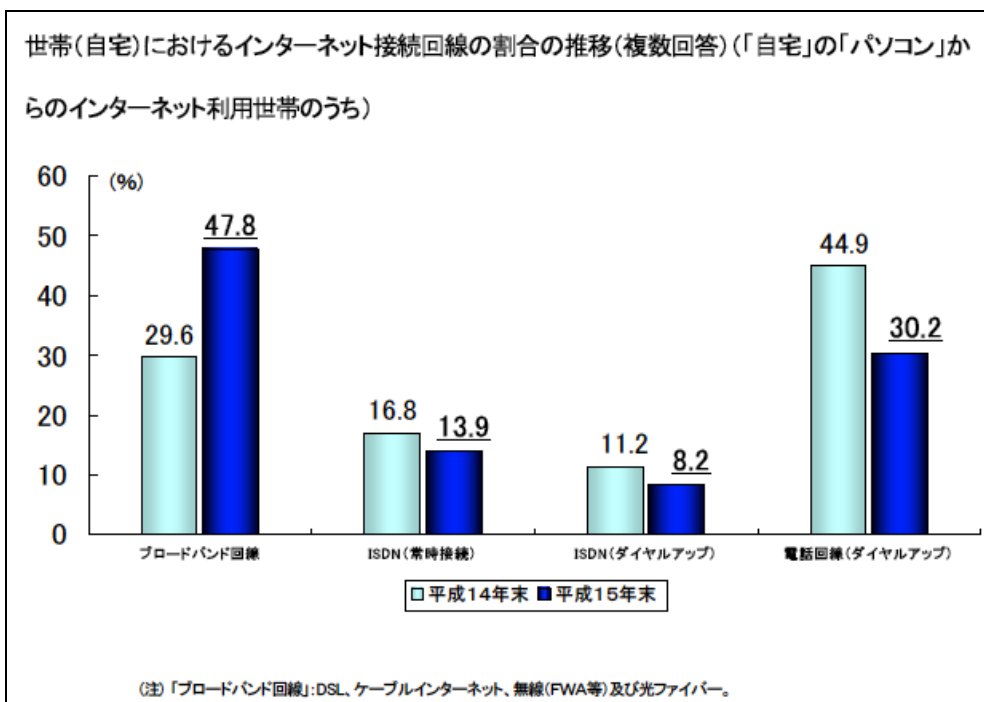
総務省『平成 15 年通信利用動向調査』 p 1

(2) インターネットを利用している場合、回線は何をお使いですか？

回答割合は下図のとおり、「ADSL」44.4%、「ISDN」27.8、「光ファイバー」22.2%、「ケーブルテレビ」5.6%であった。インターネット利用者のうち ISDN を除くブロードバンド利用率は 72.2%である。ISDN を利用しているところは、電話局から遠く、他に選択肢がないため仕方が無く ISDN を利用しているとのことである。



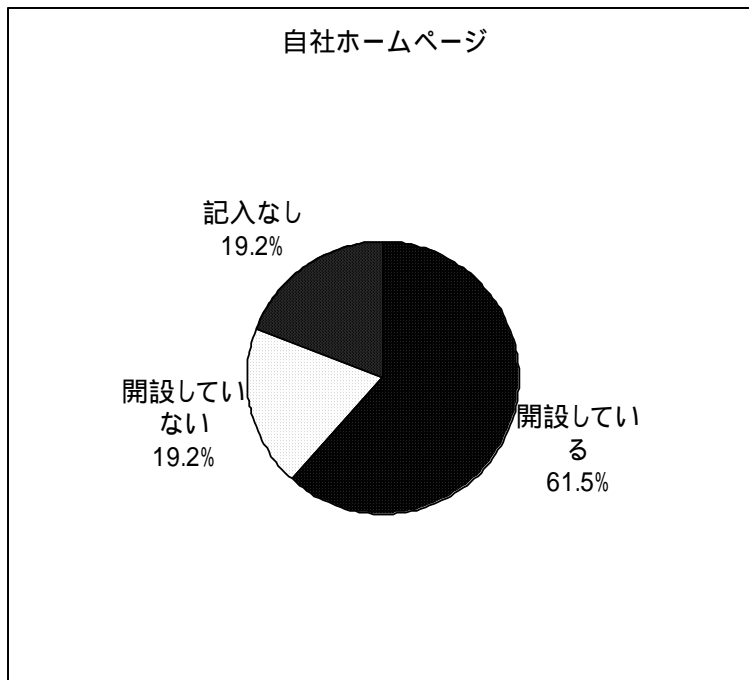
総務省調査では世帯におけるブロードバンド普及率のデータしかなく、単純には比較できないが、平成15年末で47.8%の普及率である。県内旅館でもインターネットを利用しているところのブロードバンド化率は高いといえる。



総務省『平成15年通信利用動向調査』p2

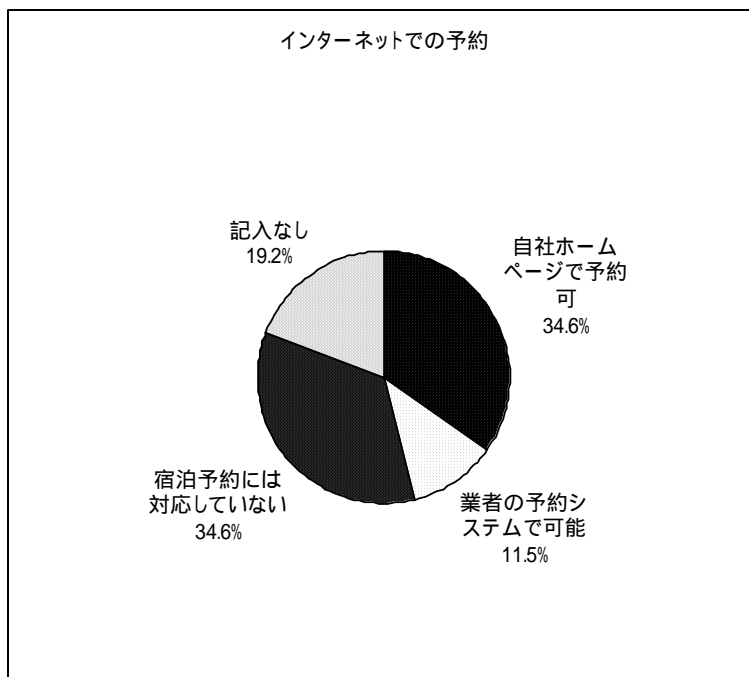
(3) 現在貴館は自社でホームページを開設していますか？

「開設している」が61.5%、「開設していない」が19.2%であった。



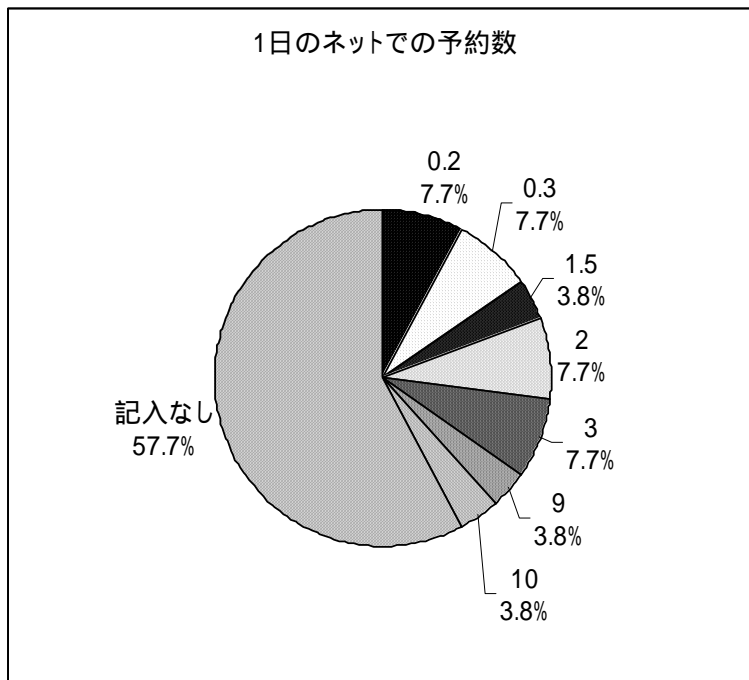
(4) 現在インターネットで貴館の宿泊予約はできますか？

「自社ホームページで予約可」なのは 34.6%、同じく「宿泊予約に対応していない」34.6%、「記入なし」19.2%、「業者の予約システムで可能」が 11.5%であり重複回答はなかった。



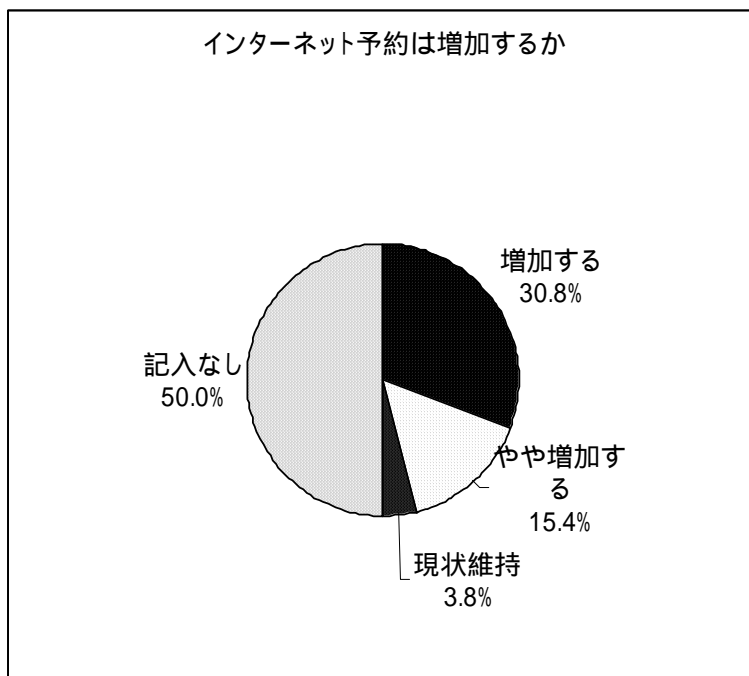
(5) インターネットでの予約は、1日平均何人くらいですか？

「記入なし」が 57.7%であるが、これにはネット予約に対応していない数を含んでいる。月に 5 件との回答があったので、営業日で割って換算した。1日 9 ~ 10 件のネット予約がある旅館は、年間宿泊客数も多く、また県外客割合も高くなっている。



(6) 貴館において今後インターネットによる宿泊予約は増加すると考えますか？

「記入なし」が50.0%、「増加する」30.8%、「やや増加する」15.4%、「現状維持」3.8%であった。インターネット予約を実施している旅館は、ほとんどが今後ネット予約は「増加する」または「やや増加する」との回答であった。



## 7. 貴館の経営上の特徴等について

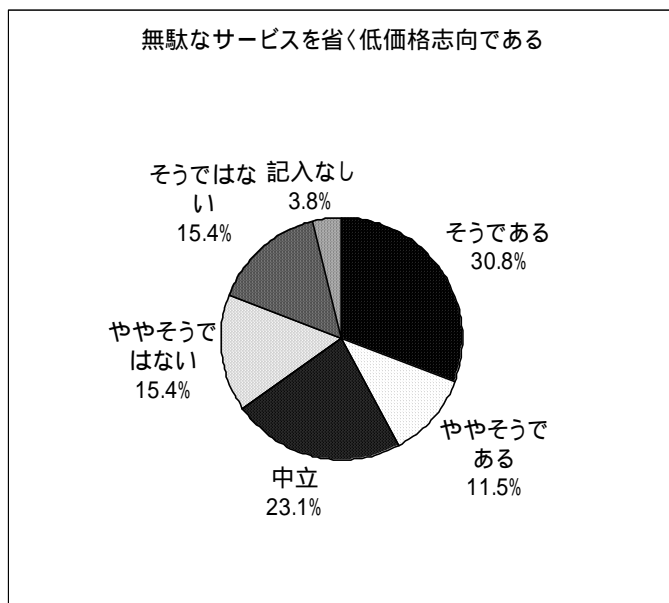
以下当てはまるものひとつに をつけてください

1(そうである) 2(ややそうである) 3(中立) 4(ややそうではない) 5(そうではない)

### (1) 価格・サービス戦略

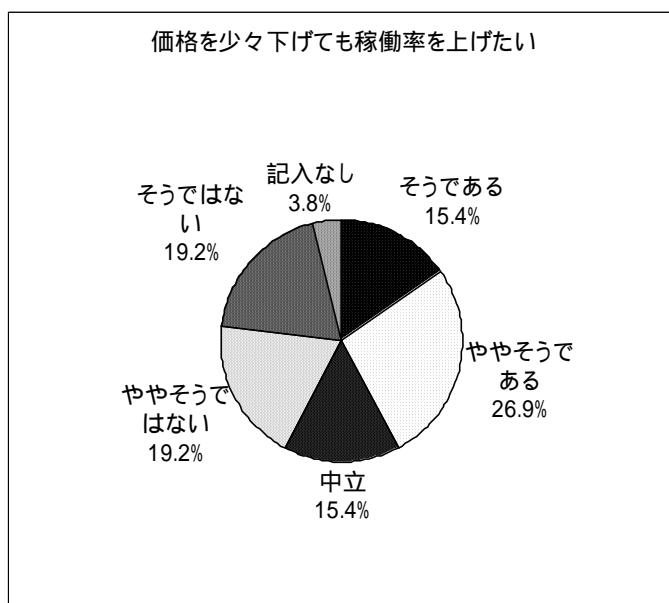
無駄なサービスを省く低価格志向である

「そうである」が30.8%、「中立」が23.1%、「ややそうではない」15.4%、「そうではない」15.4%、「ややそうである」11.5%である。



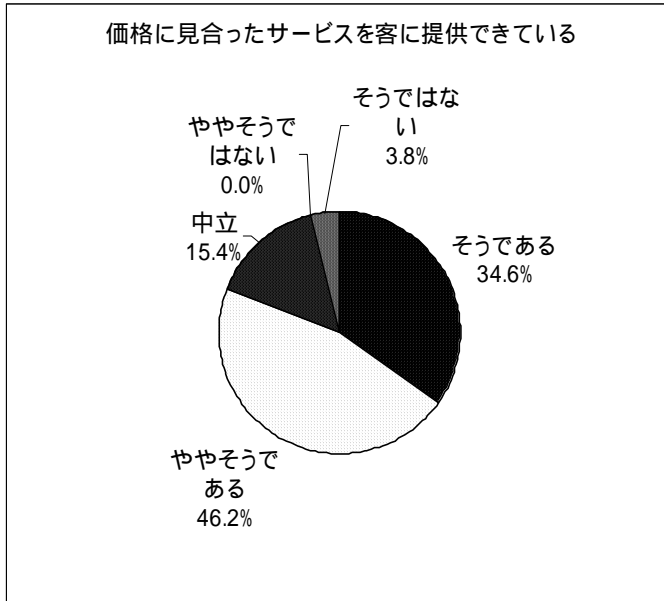
価格を少々下げても稼働率を上げたい

「ややそうである」26.9%、「ややそうではない」19.2%、「そうではない」19.2%、「そうである」15.4%、「中立」15.4%の順である。



価格に見合ったサービスを客に提供できている

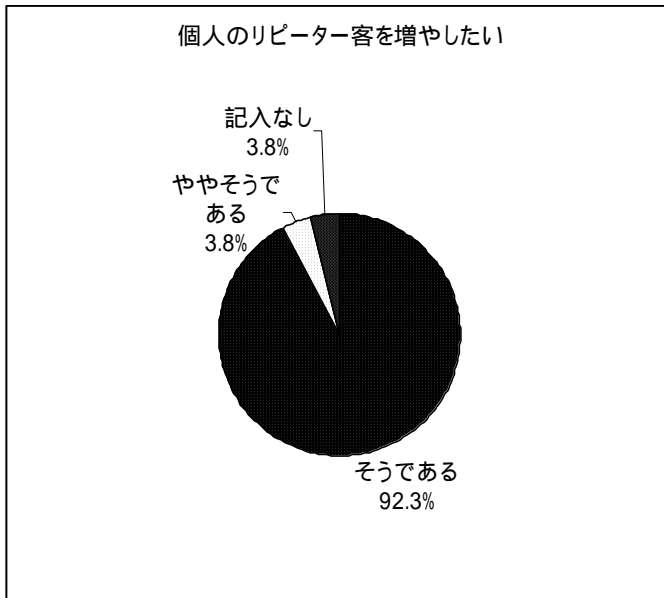
「ややそうである」46.2%、「そうである」34.6%と、約八割が肯定意見である。



(2) 客層

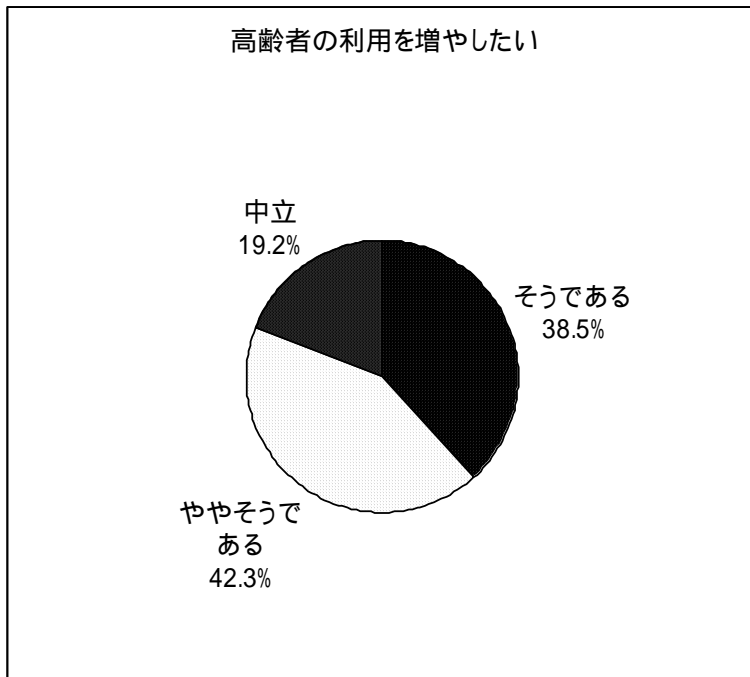
個人のリピーター客を増やしたい

「そうである」92.3%、「ややそうである」3.8%。個人だけでなく団体のリピーター客を増やしたいとの思いが、「ややそうである」の回答になったようだ。これは質問がよくなかった。



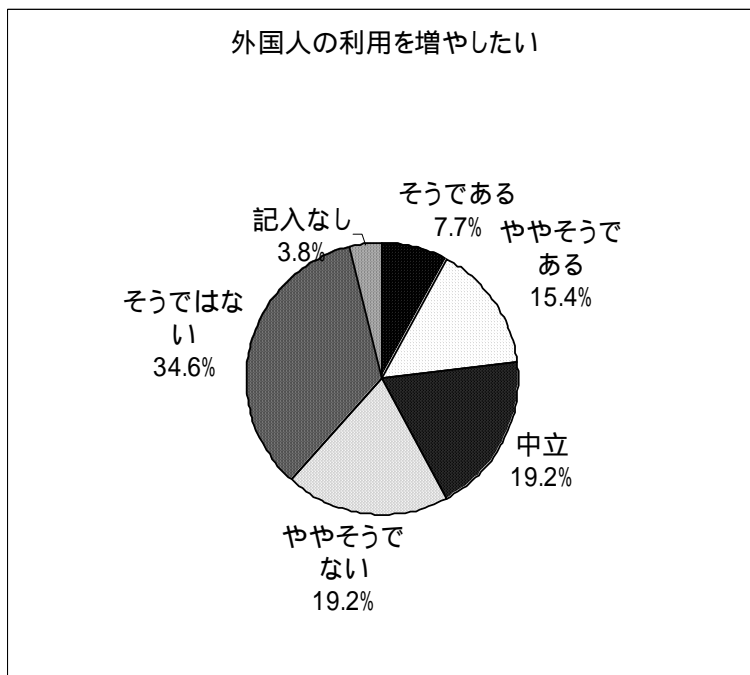
### 高齢者の利用を増やしたい

「そうである」が38.5%、「ややそうである」42.3%、「中立」19.2%



### 外国人の利用を増やしたい

「そうではない」が34.6%と最も多い。「中立」19.2%、「ややそうでない」19.2%、「ややそうである」15.4%、「そうである」7.7%である。否定的回答が過半数である。

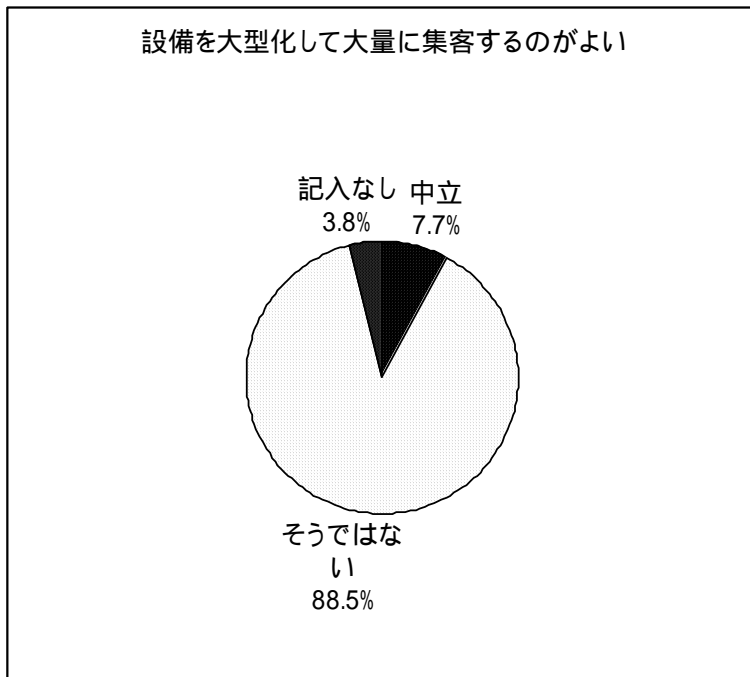




(3) 設備投資

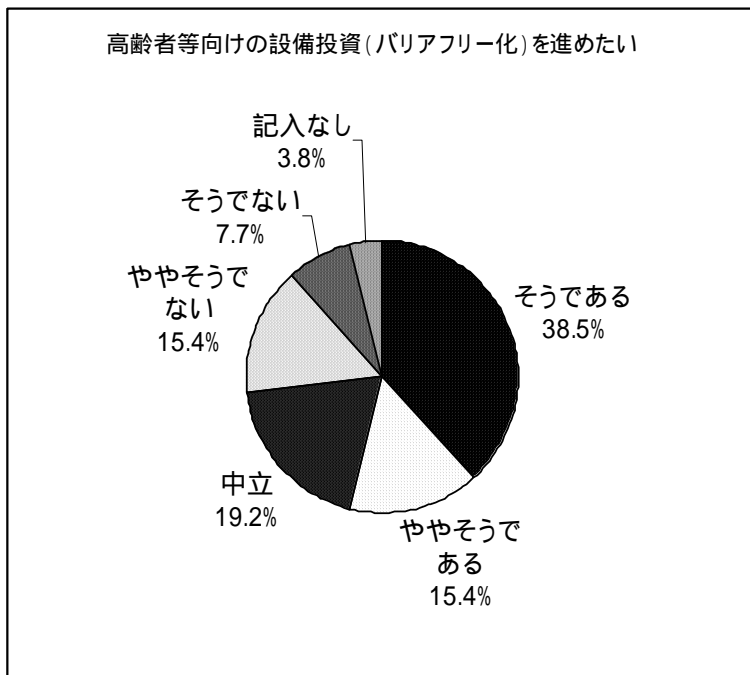
設備を大型化して、大量に集客するのがよい

「そうではない」88.5%、「中立」7.7%であり、ほとんどが否定。



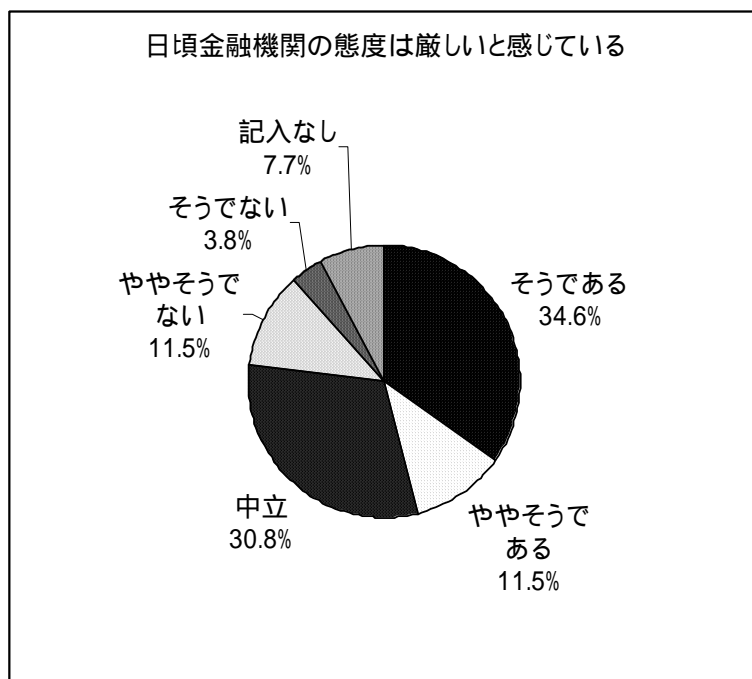
高齢者向けの設備投資(バリアフリー化)を進めたい

「そうである」38.5%、「中立」19.2%、「ややそうである」15.4%、「ややそうでない」15.4%、「そうでない」7.7%である。肯定的意見が過半数を占めている。



### 日頃金融機関の態度は厳しいと感じている

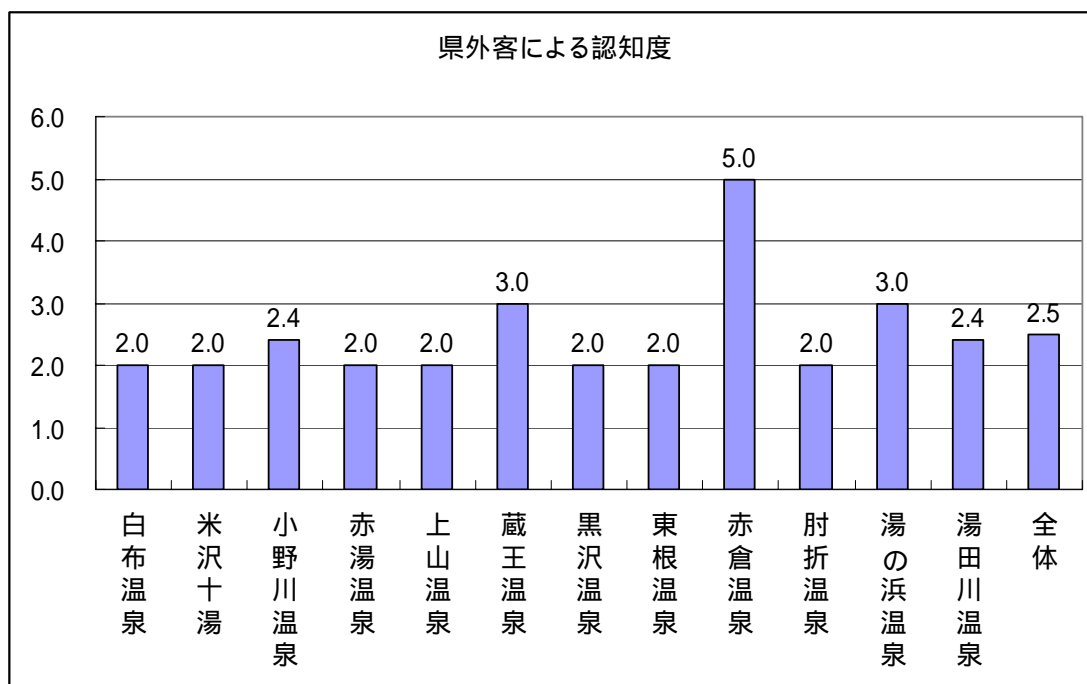
「そうである」34.6%、「中立」30.8%、「ややそうである」11.5%、「ややそうでない」11.5%、「そうでない」3.8%である。約半数弱が厳しいと感じているようである。



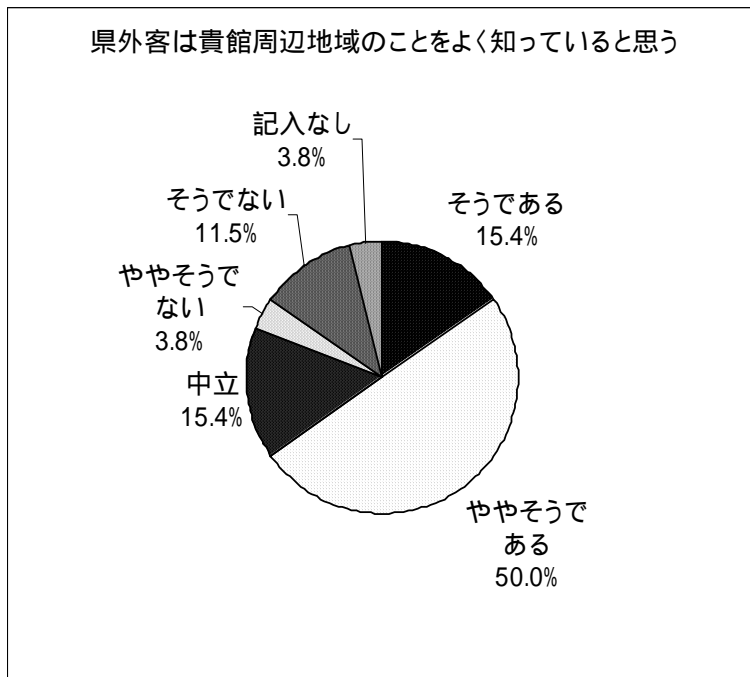
### (4) 県外観光客について

県外客は貴館周辺地域のことをよく知っていると思う

温泉地別の集計平均は下図のとおり。全体では2.5である。「ややそうである」回答が多い。赤倉温泉は「そうではない」であり、知名度が低いとの認識が強いようである。

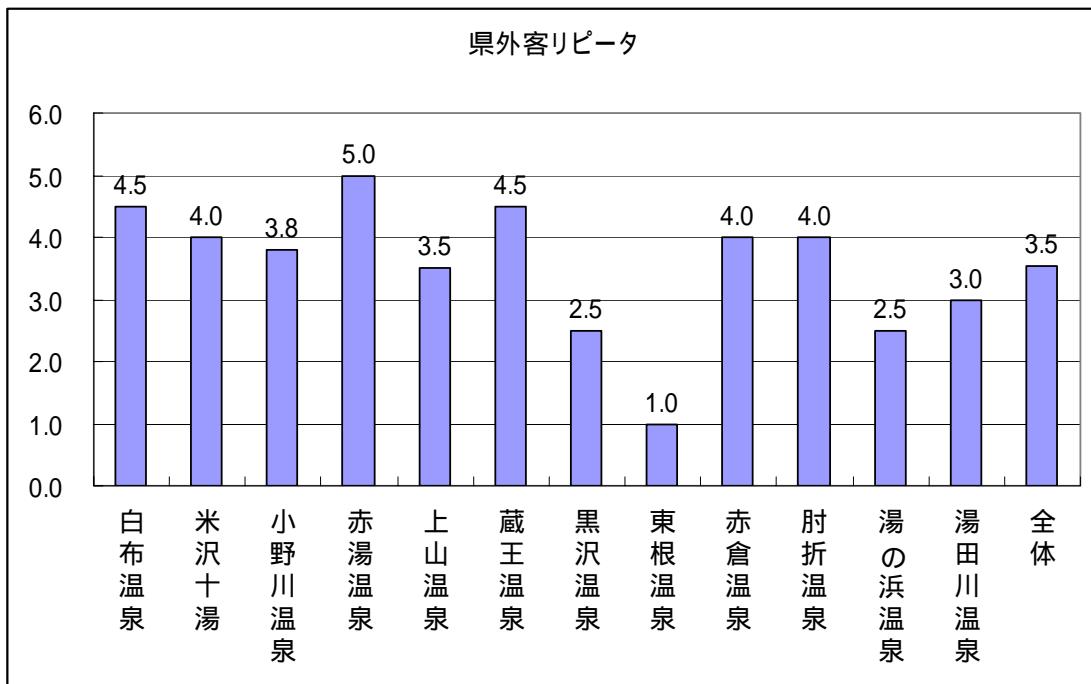


旅館毎の集計は下図のとおり。「ややそうである」50.0%、「そうである」15.4%、「中立」15.4%、「そうでない」11.5%、「ややそうでない」3.8%であり、2 / 3の旅館は県外客からの認知度があるとの回答である。

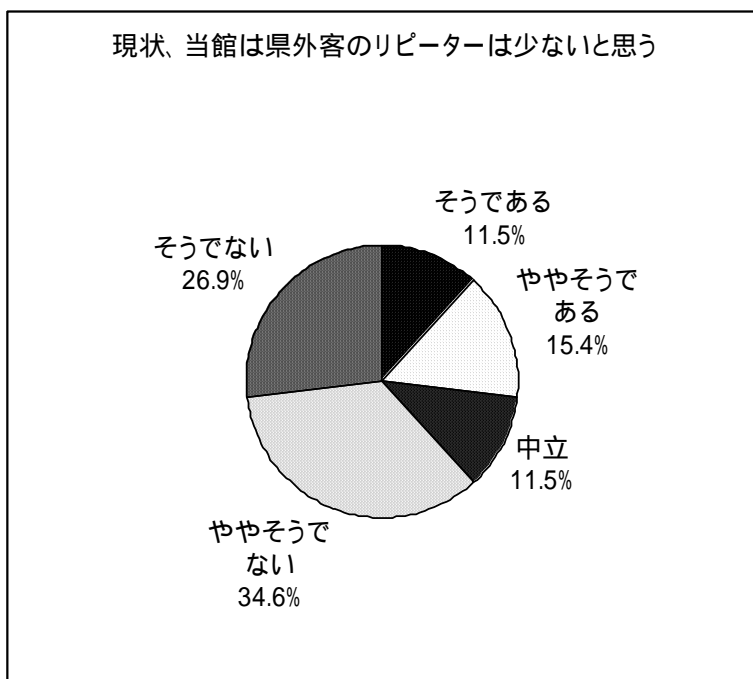


現状、当館は県外客のリピーターは少ないと思う

温泉地毎の集計の平均は、全体で 3.5、赤湯温泉の 5.0、東根温泉が 1.0 であるのが目立つ。



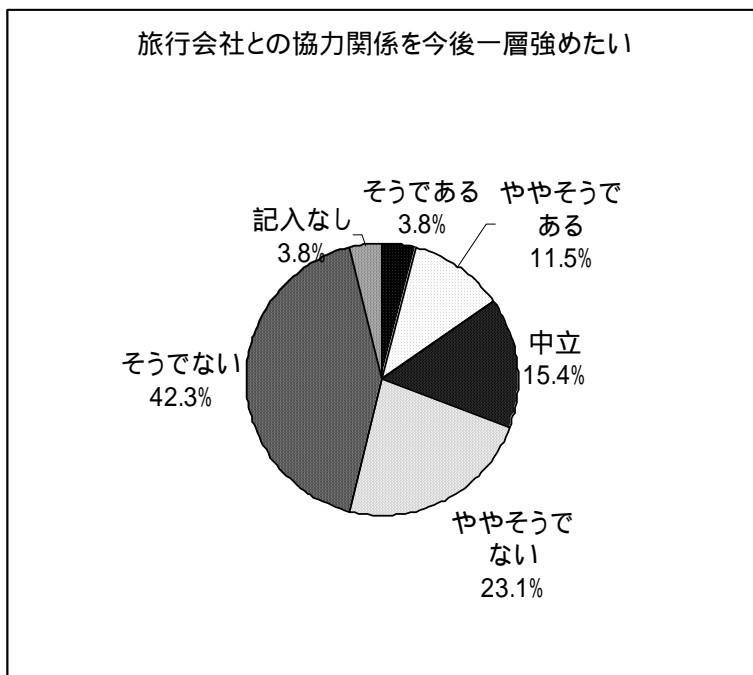
旅館毎の集計では、「ややそうでない」34.6%、「そうでない」26.9%、「ややそうである」15.4%、「そうである」11.5%、「中立」11.5%の順である。そうでないと感じている旅館が2 / 3を占める。



#### (5) 旅行会社との提携

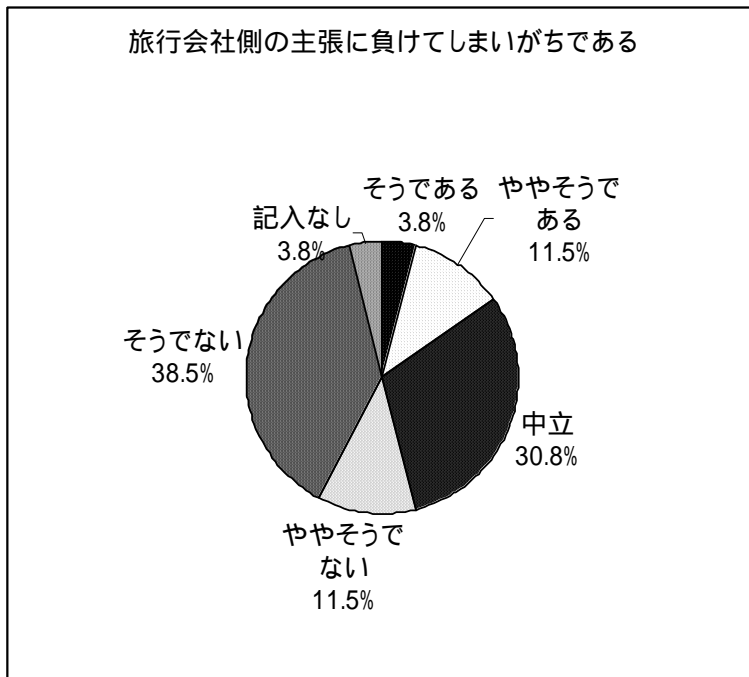
旅行会社との協力関係を今後一層強めたい

「そうでない」42.3%、「ややそうでない」23.1%、「中立」15.4%、「ややそうである」11.5%、「そうである」3.8%であった。そうでない度合いの高い方からの順になっている。



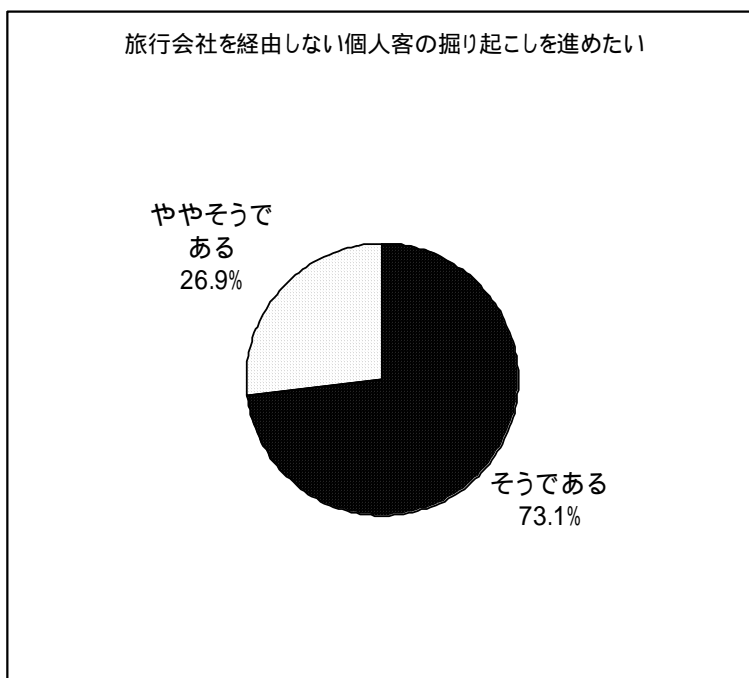
旅行会社側の主張に負けてしまいがちである

「そうでない」が38.5%で最も多い。次いで「中立」が30.8%。「ややそうである」11.5%、「ややそうでない」11.5%、「そうである」3.8%である。



旅行会社を経由しない個人客の掘り起こしを進めたい

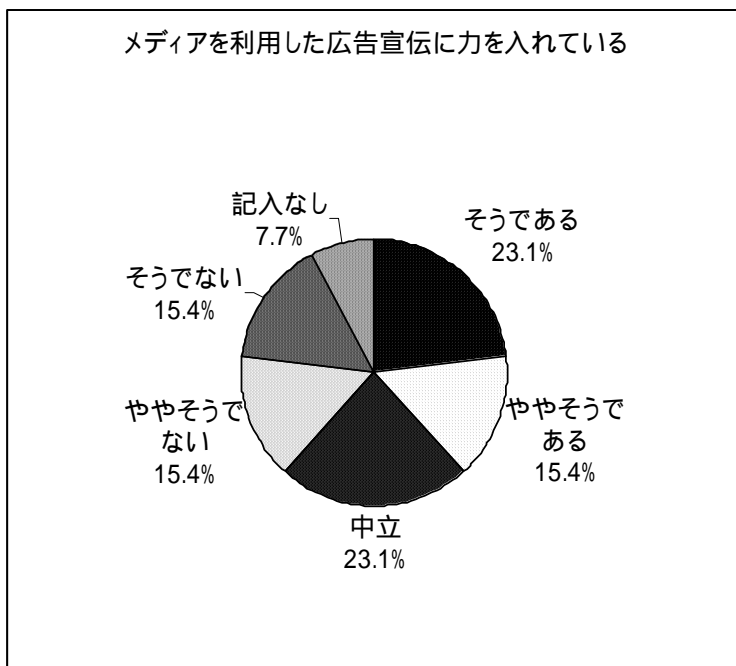
「そうである」73.1%、「ややそうである」26.9%である。この質問項目は、二種類の質問が混在しており、やや問題があった。



(6) 営業、広告宣伝

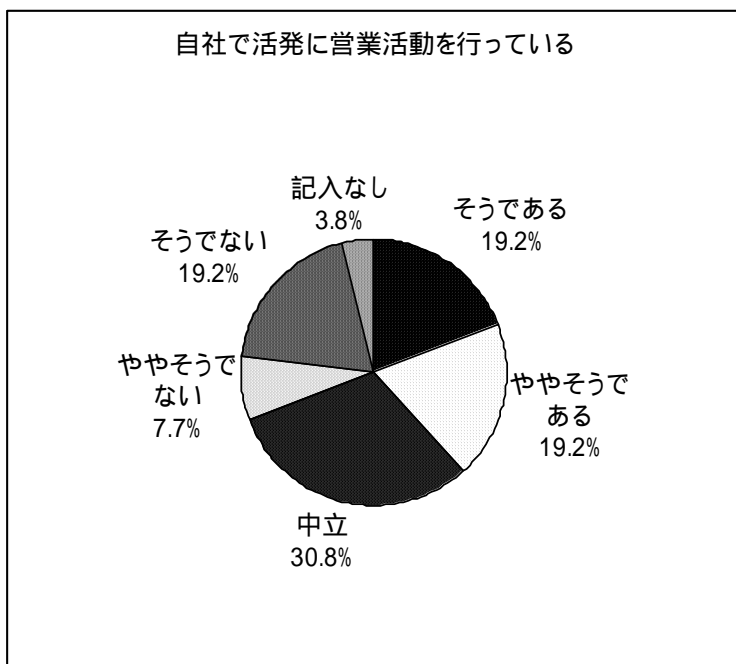
メディアを利用した広告宣伝に力を入れている

「そうである」23.1%、「中立」23.1%、「ややそうである」15.4%、「ややそうでない」15.4%、「そうでない」15.4%の順である。同じ温泉地といえども1～5まで各旅館によりまちまちで、全体の傾向はつかめない。



自社で活発に営業活動を行っている

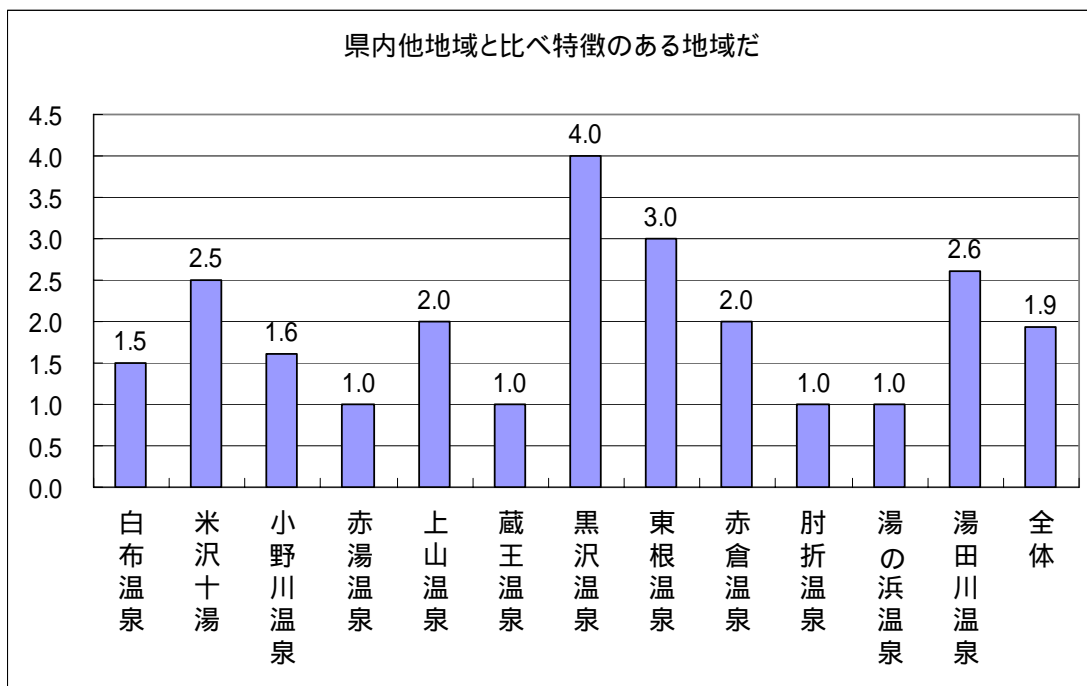
「中立」が30.8%で最も多い。「そうである」、「ややそうである」、「そうでない」が19.2%、「ややそうでない」が7.7%。



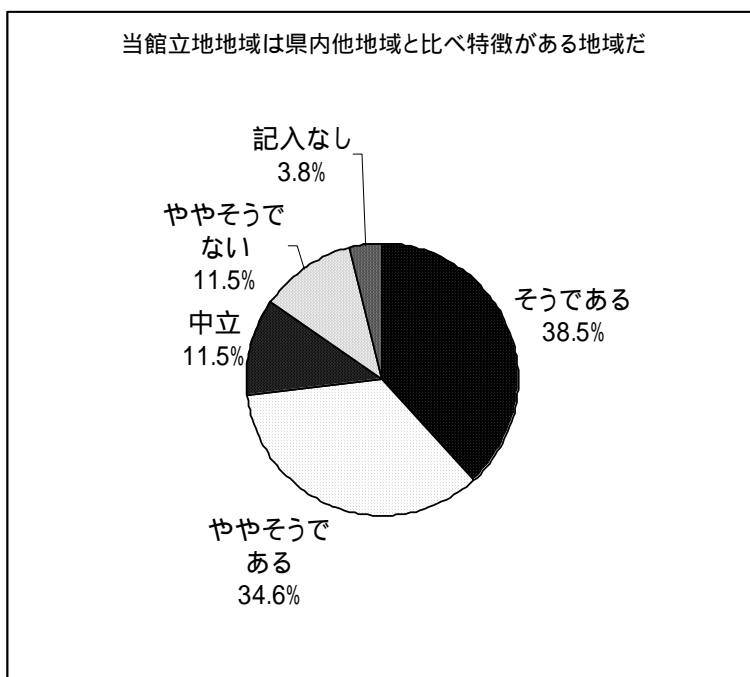
(7) 地域との共生・連携

当館立地地域は県内他地域と比べ特徴がある地域だ

温泉地別の集計の平均は下図のとおり。「そうである」との思いの強い地域は、赤湯温泉、蔵王温泉、肘折温泉、湯の浜温泉であった。逆に中立の3よりも「そうでない」方に振れた回答であったのは、黒沢温泉だけである。全体では1.9。

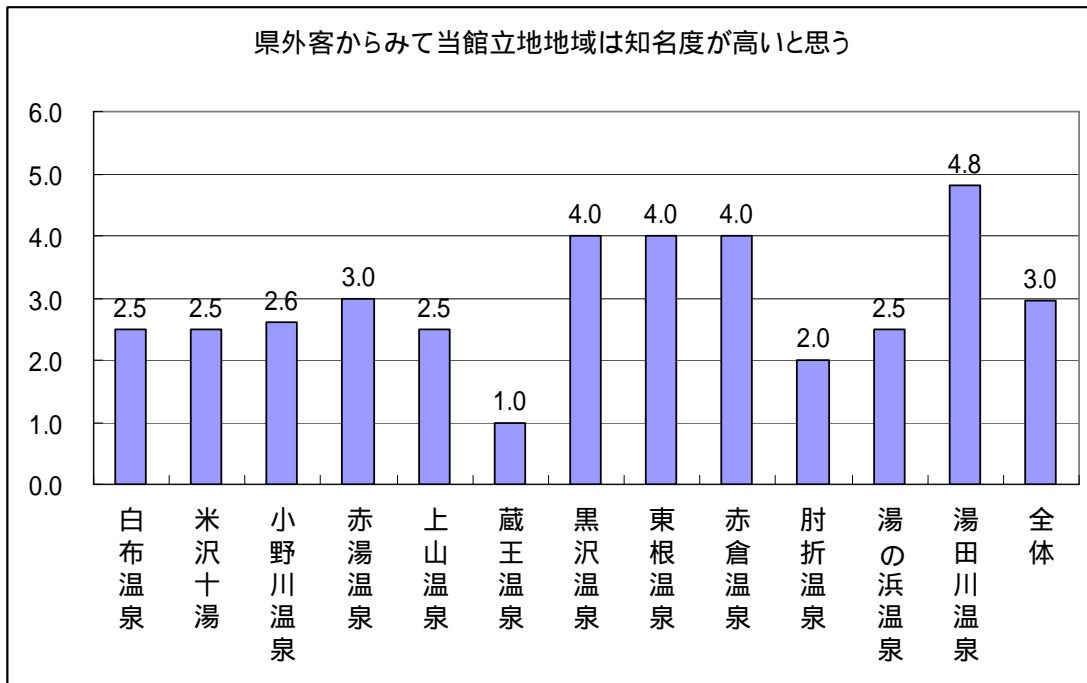


旅館別の集計では、「そうである」38.5%、「ややそうである」34.6%、「中立」11.5%、「ややそうでない」11.5%である。

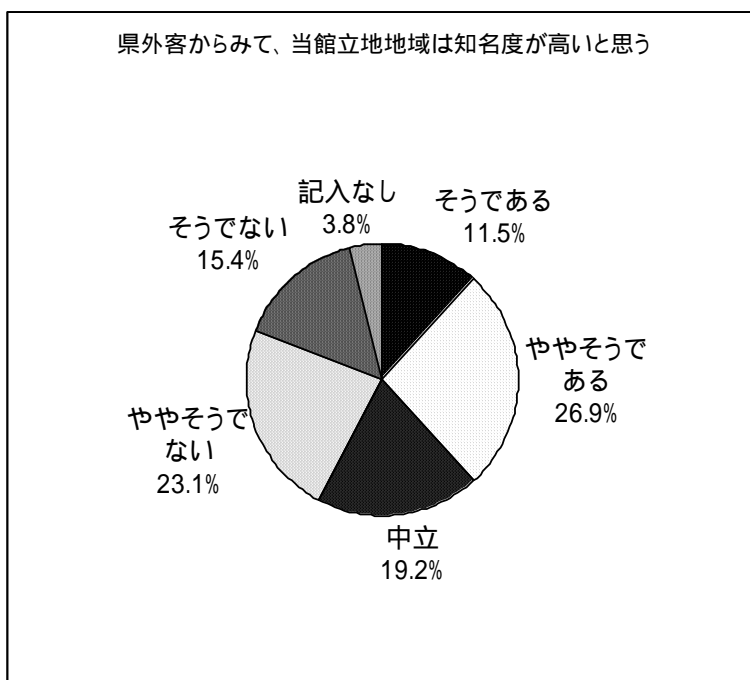


県外客からみて、当館立地地域は知名度が高いと思う

温泉地別の集計の平均は下図のとおり。「そうである」との回答は蔵王温泉、「ややそうである」は肘折温泉、最も「そうでない」のは湯田川温泉であり、「ややそうでない」との自己認識であったのは黒沢温泉、東根温泉、赤倉温泉である。全体では「中立」の3.0であった。



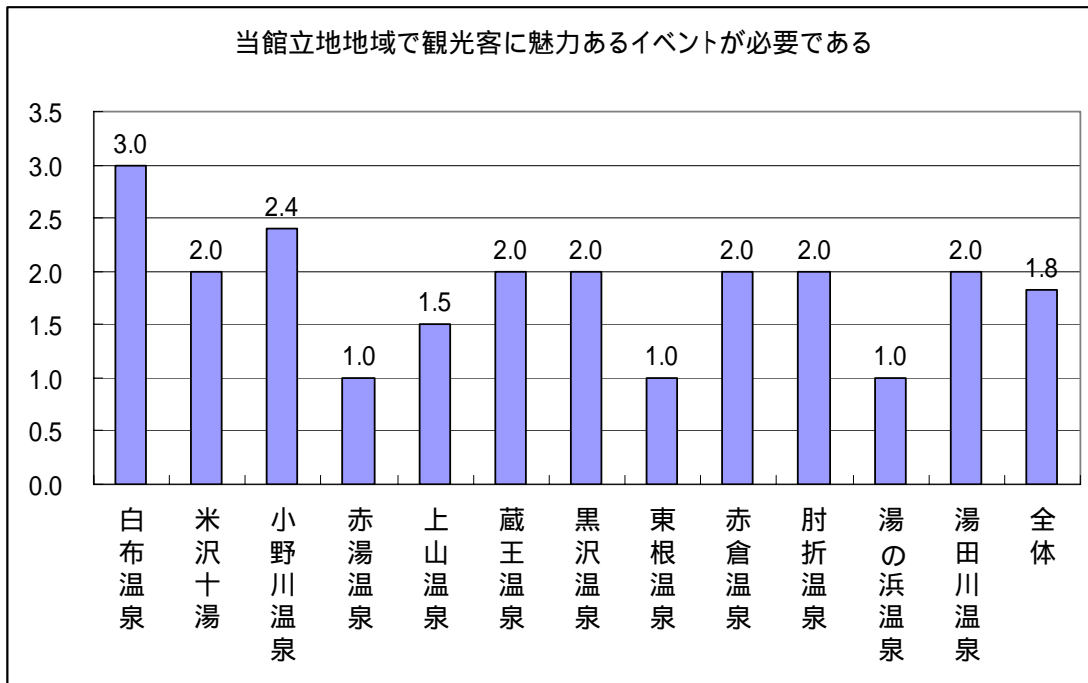
温泉旅館別の集計では、「ややそうである」26.9%、「ややそうでない」23.1%、「中立」19.2%、「そうでない」15.4%、「そうである」11.5%の順である。



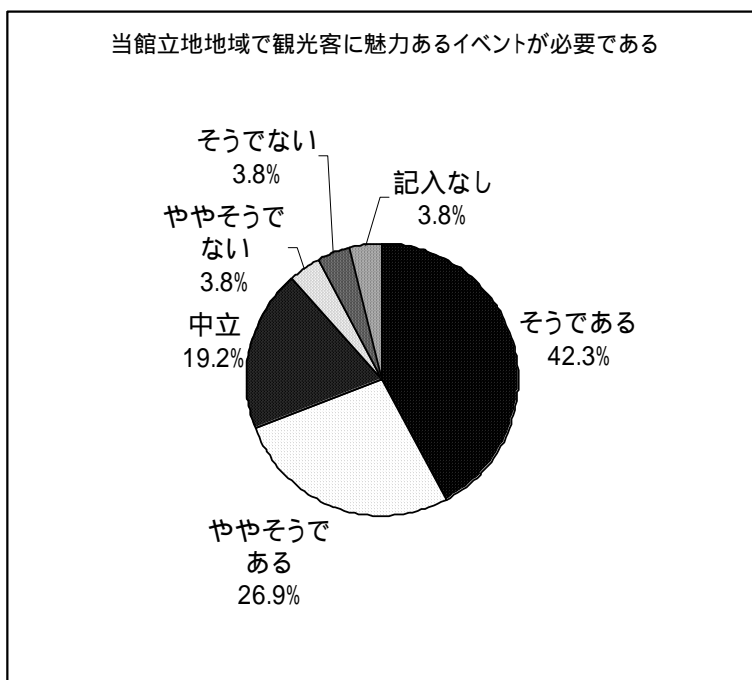


当館立地地域で観光客に魅力あるイベントが必要である

温泉地別の集計平均値は下図のとおり。全体では 1.8 と「そうである」度合いは高い。「中立」3.0 レベルなのは白布温泉だけで、他は全て「そうである」寄りの回答である。赤湯温泉、東根温泉、湯の浜温泉が 1.0 であった。

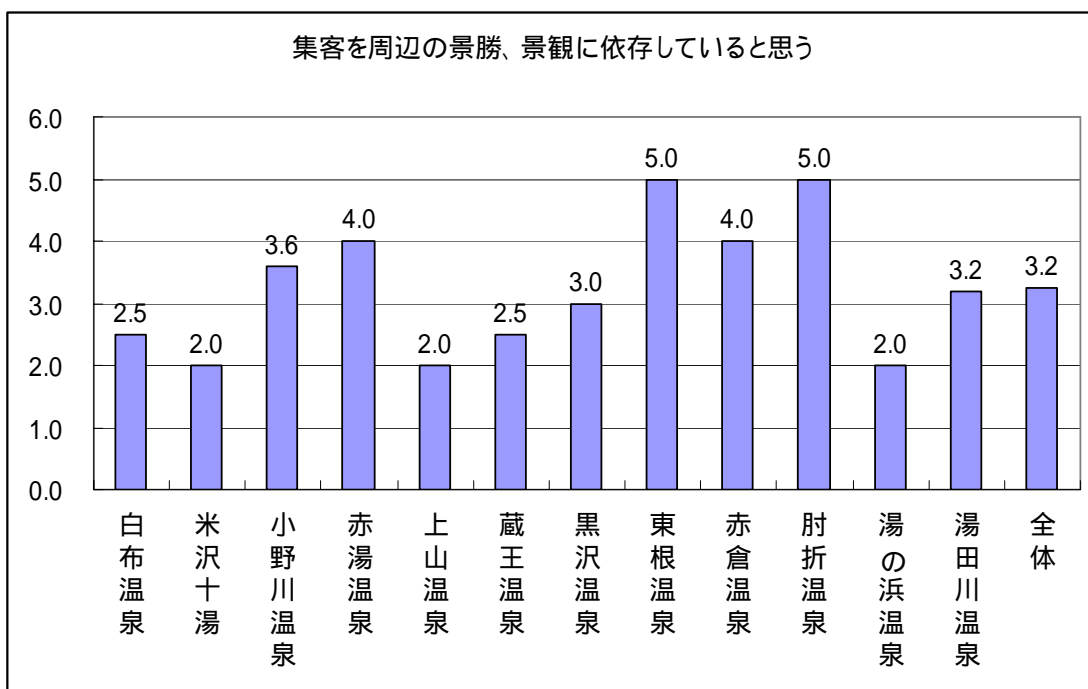


旅館別の集計では、「そうである」42.3%、「ややそうである」26.9%、「中立」19.2%、「ややそうでない」3.8%、「そうでない」3.8%の順であった。

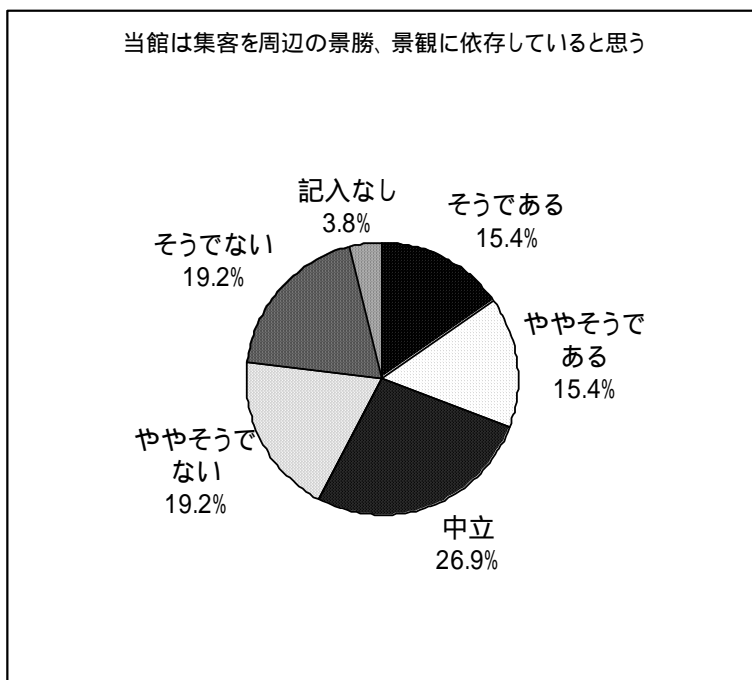


当館は集客を周辺の景勝、景観に依存していると思う

温泉地別の集計平均では、米沢十湯、上山温泉、湯の浜温泉が、「ややそうである」の 2.0 であった。東根温泉、肘折温泉が「そうでない」5.0 であった。全体ではほぼ「中立」の 3.2。

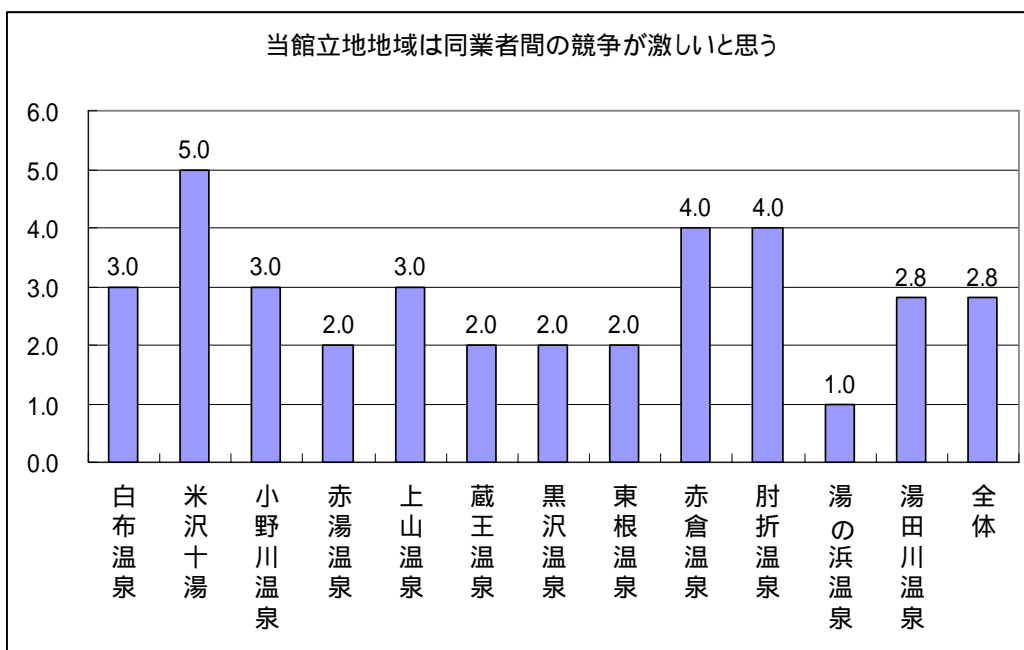


旅館別の集計では、「中立」が最も多く 26.9%、「ややそうでない」、「そうでない」が 19.2%、「そうである」、「ややそうである」が 15.4%の順であった。

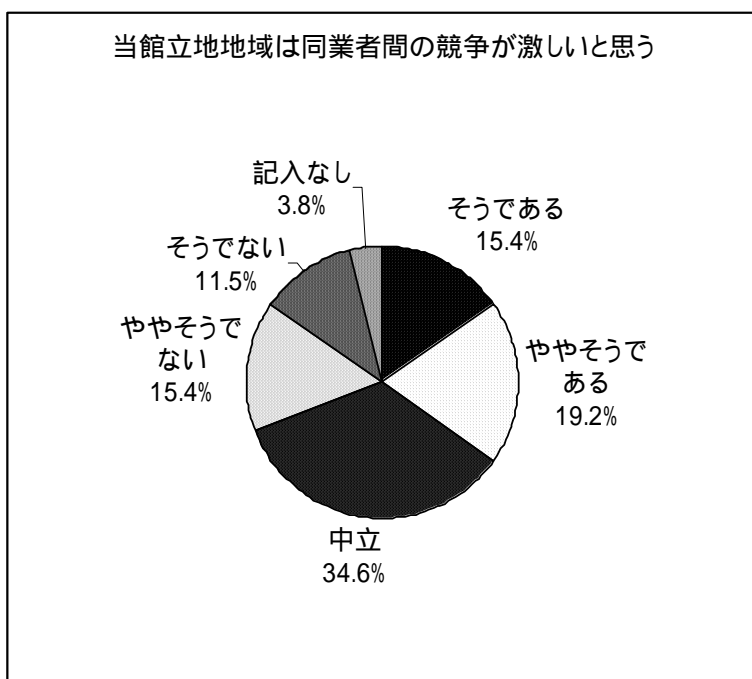


当館立地地域は同業者間の競争が激しいと思う

温泉地毎の平均値は下図のとおり。「そうである」1.0は湯の浜温泉。「ややそうである」2.0は赤湯温泉、蔵王温泉、東根温泉、「そうでない」5.0は米沢十湯。温泉地名がそのまま温泉宿の特定につながるため便宜上米沢十湯と表記している。ここは一件宿が多いので「そうではない」となるのは納得できる。赤倉温泉と肘折温泉が「ややそうではない」4.0であった。全体では2.8。



旅館別の集計では、「中立」が 34.6%、「ややそうである」19.2%、「そうである」15.4%、「ややそうでない」15.4%、「そうでない」11.5%の順であった。



## 8. 自社営業による集客

(1) 自社営業を行っている場合、どのようなことでしょうか？

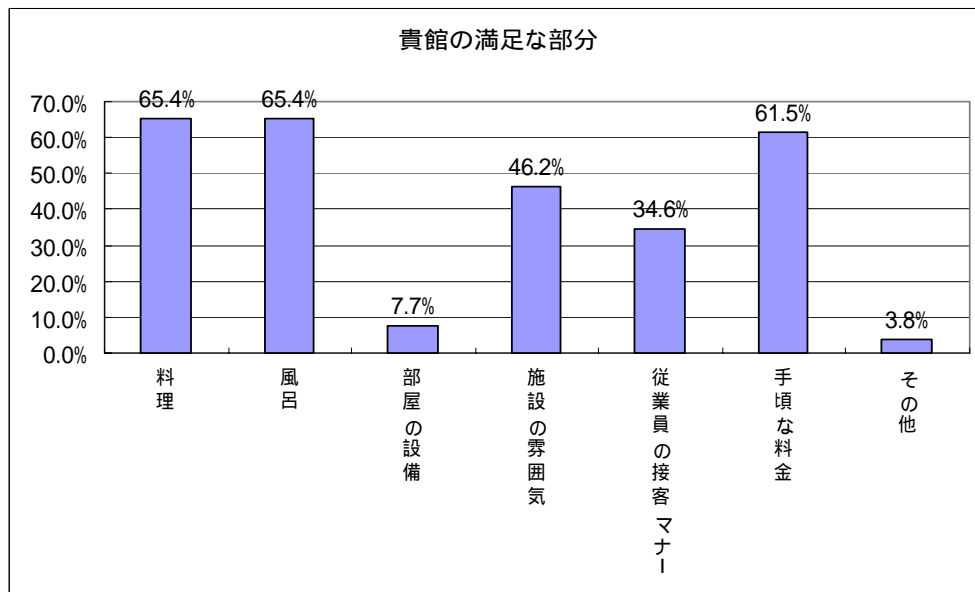
固有名詞を省いた外は原文のまま。

- ・自館を訪れていただくお客様が満足することが一番の営業だと思う。
- ・来客に対し誠意をもって対応
- ・DM に力を入れている。
- ・自社のアンケートを活用して、お客様の要望に対応している。
- ・女性客と一人のお客様に対してのサービスの徹底。
- ・個人客におみやげを渡す。
- ・インターネット販売の強化、DM や直接訪問。
- ・ホームページ等
- ・県外 DM、県内直営業
- ・DM
- ・初回に来た方は2～3回来ていただけるように努力をしている。
- ・アンケートを回収し問題点を解決するように心がけている。
- ・リピーターに四季のメールを行います。
- ・来ていただいたお客様に割引優待券を差し上げ、直予約を取りリピーター化をすすめている。
- ・新聞での広告(月2回)

## 9. 貴館に宿泊した客は、貴館の何に満足し、何に不満があると思いますか？

(1) 満足な部分(複数回答可)

「料理」、「風呂」が65.4%で最も多く、次いで「手頃な料金」61.5%が多かった。



## ( 2 ) 不満な部分

自由記入、原文のまま。

- ・設備の充実度
- ・水道等水周り
- ・出入に苦労する(アクセスが悪い)
- ・設備(バリアフリー)がない。
- ・館内や客室の設備(ハード面)に対して。
- ・部屋の設備の中でトイレ付部屋が少ない。こだわりの客室作りではない。
- ・料理、設備
- ・エレベーターがないこと。
- ・時々、温泉風呂が小さいとの意見あり。立地が街の中であること。
- ・風呂
- ・部屋の設備・施設の雰囲気
- ・料理
- ・施設の年数が経過しているので古い感じであると思う。
- ・道路のアクセス。県の条例により国道・県道等にあった看板がなくなったため。標識等は旅行者にとって必要なもので悪法である。
- ・階段(ただし2階に風呂を作ったので不満は大分解消)
- ・客室が手狭である。
- ・駐車場が狭い
- ・風呂、部屋の設備
- ・設備が、古い、せまい

## 10 . 地域連携による活動について

固有名詞を省略し、原文を一部修正した。

- ・ 近隣温泉旅館による共同受入対策。
- ・ 研修会・会員冊子販売、観光マップ作成配布、共同パンフ作成。
- ・ 街をあげての街づくり（歩いて楽しい温泉街づくり）をすすめています。
- ・ 4年前より金をかけず知恵を絞っての街づくり。
- ・ 湯めぐり
- ・ お祭りをはじめ、温泉お楽しみプラン、湯めぐり等
- ・ 地元で行われるイベント・お祭りへの協力をしている。
- ・ キャンペーン・共同企画、各種まつり開催。ボランティアガイド養成。 二次交通の設備（タクシープランなど）
- ・ おいしい山形デスティネーションキャンペーン
- ・ 朝市、お祭り、大都市圏にキャンペーンを行っている。
- ・ 湯めぐり、朝市、収穫祭等の実施
- ・ 当組合と市・商工会を中心によくイベントを行っている。（関東方面は機会がある都度色々を行っている）
- ・ 他温泉の旅館とタイアップし、パスポートを作成しグループの施設を利用すると特典があるようなイベントをやっています。
- ・ 観光協会の中で一緒に活動している。 1 . 他県商店街でのキャンペーン、 2 . 溪流つり大会、 3 . 開湯祭、 4 . お祭り、 5 . 地域独自のイベント
- ・ 地元観光協会の一員として、またリーダーとして観光客誘致活動（郷土料理を現地でふるまう）イベント（将棋大会等）を行っている。
- ・ 季節毎のイベント
- ・ 姉妹都市に湯治キャンペーンでピラ配りに行って来た。（疎開児童の関係）・特産物を使った料理で宣伝。

## 11. 山形県の観光産業が魅力あるものになるためのアイデアをお聞かせください

原文のまま掲載。

- ・二次交通の整備 ・地区毎に特産品を限定する。
- ・いままでも継続してキャンペーンを行ってきているが、今後も続けてほしい。特に年度ごと重点地域をもうけてやれば効果的だと思う。
- ・冬場のイベント企画に力を入れてもらいたい。
- ・最低でも 3~5 年継続して地域づくりを促進する。観光面の助成金は単年度毎ではなく、複数年続けて行う。
- ・地域が独自にアイデアを出し実行する。県は補助金を出す。民主導の観光イベント、ヘルスツーリズムを官民一体で取り組む。
- ・地産池消の推進（地元のもものが地元で流通していない。中心・大市場に流れる）農業も製造業も観光産業の一部だ。魅力ある人・魅力ある物が増えれば訪れる人も増えていく。行ってみたいと思わせる。
- ・他と同じものを作るのではなく山形県ならではの風景や環境に対する行政的規制が必要。
- ・置賜への施策を強化して、宮城との連携をはかるべき。農業との連携を強化。
- ・温泉地としての蔵王のイメージが弱い
- ・県が中心になってよくイベントがありますが、逆に当地が中心になり、市および県が動くようにしたい。
- ・観光立県となるためには他県との差別化を図り独自のアイデンティティーをもってビジョンを持ち短・中・長期的に造っていくことが大事である。近隣との連携や交流も必要。
- ・1.それぞれの温泉地・観光地が「良さ」や「いい素材」の再認識をさせ、伸ばす運動を働きかける。2.温泉であれば「温泉プラス健康につながる活動」といった具合に、その素材の良さをさらに引き出す活動を助長させる。（肘折温泉では、スパリエ、インストラクターによる温泉入浴指導や、温泉健康相談がある。）（薬膳料理にも取り組んでいる。）
- ・庄内なら、庄内弁（美しい）の研鑽
- ・とにかく、温泉・食材・景観どれを見てもすばらしいものがある。これだけの良さをお客様に知らせるにはどうしたら良いか苦労している。素材は豊富にあるのだから、いかにお客様に知ってもらおうかがテーマであると思う。行政の観光活動にうまく乗せてもらって宣伝できればと思う。

## 12. 行政や中小企業支援機関に対する要望がありましたらご記入ください

一部誤字を訂正した外、原文のまま。

- ・冬期間の施策に予算配分を。スポットイベント重視より先に冬期間中継続の受入事業重視を。
- ・とにかく道路を良くして欲しい。あとは案内板の整備（国道入口の）案内板（道路案内）が規制地内なので考慮して実行していただきたい。
- ・まだまだ金融機関の対応がきびしい。セーフネット等、新たな融資があるが使いにくい。
- ・官民半々の予算をやめ、観光は民主導に、他の東北五県はそうしている。ヘルスツーリズムの研究を官民一体で取組むべき。
- ・私たち経営者もですが業者全体・業界に向くのではなく、様々な要望を持つ個々人に目を向ける姿勢が今後もっと必要になってくるのではないかな。
- ・毎年防火や建物に対する規制が多くなり、経済的にも雰囲気作りにも大変な思いをしている。
- ・受入体制整備や、全体としての取り組みに観光を重要視してもらいたい。観光の効果をより具体的に示すなり認識を深めてほしい。
- ・山形市に対して。最大の観光資源である蔵王にもっと力を入れてほしい。ハコものではないソフト面の支援。
- ・固定資産税の減税
- ・公共宿泊施設と入湯税の撤廃
- ・当地は市と連帯してよくやってもらっているのですが、これとって言う事はないが、固定資産税を一寸下げてほしい様に感ずる。
- ・地域の活性化には今後観光が重要な役割を果たすことを理解し行政・金融機関と連携してバックアップする必要があると思います。
- ・地域がそれぞれ努力をしているのを支援するような助成や何らかの後押しをお願いしたい。  
（きっかけづくりとして）
- ・温泉街の整備、街路灯、電柱の地中化、道路整備等
- ・湯田川温泉そのものの規模が小さく資本力がないので売り上げが減少すると設備投資した返済の割合が大きくて回転しなくなる。思ったように宣伝もできない状態であり、運転資金を一本化してできるだけ返済を減らしてもらえればありがたい。



## 第2章 訪問調査の結果

### 1. 新谷委員

#### (1) 小野川温泉A社

##### 小野川温泉の現状

小野川温泉は、小野小町が父の行方を訪ねての旅の途中で偶然に発見したと伝えられており、開湯1200年といわれている。古くから「肌に柔らかい温まりの湯」として親しまれてきた。

小野川温泉は地元米沢の人達によっては手軽に利用できる奥座敷的存在で、お客様が見えたら自宅でなく小野川にというほど生活と密接な温泉であるが、身近過ぎるためか、変化のなさからか、何時しか「利用は他の温泉に・・・」というようになり、「知っているも話題に上らない身近な温泉になっていった。

しかし、1997年から「ほたるまつり」を企画して注目を集め、2001年には経営者の若返りがはかられ、若手が中心になり、小野川温泉の魅力度アップのための諸施策(インターネットで小野川温泉そのものが選ばれて、次いで泊まりたい旅館を選んでもらうための環境整備～温泉街の美化、商店との共同活動、温泉場としての情報発信、露天風呂づくり、足湯・休憩ベンチの設置など)を実施してきた。これらの活動により落ち込みに歯止めがかかり、浮上できる可能性が見えてきた段階にある。

##### 小野川温泉の特質と課題

最近大きな問題になった泉質などについてはまったく問題なく、下記のような特質を持っている。これらの特質と温泉旅館個別の売りものを組み合わせるとどのように発信していくかが「浮上する課題」になる。

- 1) 現在利用している温泉は、源泉組合として掘りあてた4番目の温泉
- 2) 温泉の温度は80.5度
- 3) 小野川温泉の源泉組合員数は22名
- 4) 泉質は、含硫化水素・ナトリウム・カルシウム一塩化物泉
- 5) 特質は、源泉から放出されるマイナスイオンの数が多いこと。源泉そのものがマイナス電位(還元力)であること。ラジウム泉であり、生きものである源泉の劣化を防止する鮮度保持能力をもつ

##### A社の現状と課題

#### 1) A社の概要

・創 業                      /                      約50年経過

- ・規模 / 年商 3億円未満  
従業員 約30名(含パート)  
部屋数 20室
- ・客層 / 県内・外比率 4:6  
外人客 2% (英語での対応可)
- ・自社営業・直予約 / 宿泊客の70%
- ・宿泊平均単価 / 12,000円台
- ・季節別割合 / 春秋(4・5・10・11月) 32%、  
夏(6・7・8・9月) 36%、  
冬(12・1・2・3月) 32%

## 2) 意識している問題点・課題

- ・個人のリピーター客を増やしたい
- ・金融機関の対応は厳しい
- ・旅行会社の主張にやや負けてしまいそうになる
- ・当館立地地域としての魅力あるイベントは必要である

## 3) お客の評価とその対応

- ・満足点 / 料理・風呂・従業員の接客・マナー
- ・不満点 / 館内や客室の設備(ハード面)
- ・お客様の声はアンケートに書いてもらっているので、何をすればいいかがわかる。  
それをしっかりやるようにしている。

## 4) 地域連携活動について

- ・町をあげての町づくり。商店も含めた町全体の協力関係を更に緊密にして、「歩いて楽しい温泉街づくり」を進めている。
- ・小さな旅館の集まりであるが、温泉街に30～40才の若手が帰ってきた。「思ったことをやってみよ」といわれて頑張っている。
- ・小野川温泉街づくり委員会で各種の企画(1,000円の通行手形で15軒の旅館と2軒の共同浴場のうち3ヶ所に入浴できる「湯めぐり」・独楽の里での無料絵付体験・共通配布資料など)を立案し、実行している。
- ・行政への願いは、温泉街の道路整備で、「歩道を取り安心して温泉情緒を楽しめるようにする」、又、「温泉街の町並みを守るための条例づくり」などの支援が欲しい。

## 5) その他

- ・温泉は設備産業の面あり。10年単位で大型投資が必要になるが、金融機関の対応は厳しい。
- ・H13年頃までは地元(置賜地域)が70%であったが、マスメディアを使うことで首都圏のお客が増えてきた。(現在は県外客60%)
- ・無料の足湯や露天風呂をつくり、話題性や増客に結びついている。

### 小野川温泉及びA社への提言

- 1) 若手メンバーによる「街づくり委員会」は、着々と効果を上げているようだが、本当の効果はこれからである。メンバーの落ちこぼれなきよう協力体制を固めることが大切。そのためには旅館個別の対応強化にも努め、それが全体のレベルアップに結びつけば、温泉全体の集客力は倍加すると思われる。
- 2) A社は、小野川温泉におけるリーダー的存在であり、今後の小野川温泉全体の発信推進役のとして、又、自店の売りもの強化により、売り出している企画全体の引き上げにも貢献されることを期待したい。

## (2) 白布温泉B社

### 白布温泉の現状

白布温泉は、西吾妻山の北部、大樽川溪谷(標高900m)の爽涼の地にある三峽のいで湯で、約700年前に発見された。蔵王・奥羽三高湯(蔵王温泉・信夫高湯温泉・白布高湯温泉)の一つ。1312年、佐藤宗純という武士が吾妻山で修行中に発見した温泉。

1604年には、この地で上杉家により鉄砲が造られていた。温泉の看板は萱葺き屋根の三旅館(東屋・中屋・西屋)だったが、中屋・東屋が焼失し、温泉地としての魅力が消失しかねない危機に陥った。その後、焼失した内の一軒が再建して3年余り経過し、復活の兆しが見え始めた。

白布温泉は平地の温泉地とははっきり差別化できる立地としてのメリットがある。米沢市内から山中を駆け抜けるように向かう楽しみ。さらに白布温泉から福島県の裏磐梯へ通じる観光道路「西吾妻スカイバレーライン(1973年開通)」の起点となっている。そして冬はロープウェイで「天元台スキー場(1963年開設)」へ行ける。

白布温泉は上記で述べた自然環境との一体化がどのように図れるかが課題である。

## 白布温泉の特質と課題

最近大きな問題になった泉質などについてはまったく問題なく、下記のような特質を持っている。

- 1) 泉質は、無色透明、臭気も味もない含石膏硫化水素泉(アルカリ土類泉)
- 2) 湯量豊富、高山療養地・保養地としても絶好の地
- 3) 観光客・スキー客のほかに、地元との密着度を重視しており、旅館の中には積極的に日帰り客を受け入れている(日帰り客は宿泊客と違って公衆浴場法の扱いになり、手許可申請や報告義務が増えるので進んでやっている旅館は東北では3軒しかない～旅館経営者の話)
- 4) 白布大滝などのカメラマンが狙うスポットも多くあり、四季を通じて訪れる客を楽しませてくれる。

## B社の現状と課題

### 1) B社の概要

・創 業	/	約700年経過
・規 模	/	年 商 2億円未満 従業員 約15名(含パート) 部屋数 20室未満
・客 層	/	県内・外比率 3：7 外人客 5% (英語での対応不可)
・自社営業・直予約	/	宿泊客の70%
・宿泊平均単価	/	約15,000円
・季節別割合	/	春秋(4・5・10・11月) 40% 夏(6・7・8・9月) 40% 冬(12・1・2・3月) 20%

### 2) 意識している問題点・課題

- ・火災になったとき、顧客名簿など全てが焼失したのでお客様へのご案内ができず再建後の立ち上げのときの案内も出来なかった。受身の案内に終始していたが、3年あまり経過し、元の状態に戻りつつある。これから勝負というところまで来た。特に売りものの一つであった風呂の設計図が残っていたので、そのまま再現できたことは昔を知るお客様にも好評である。
- ・自然満喫の白布大滝が地権者との関係(急坂のための危険回避など)などもあって、特長

としての売り込みが出来ないことは残念である。

- ・ 自社のホームページなし
- ・ メディア利用の誘客はあまりやっていない

### 3) お客の評価とその対応

- ・ 満足点 / 風呂(家族風呂に加えて大きめの露天風呂あり)
- ・ 不満点 / 水道等の水回り
- ・ おかみさんが中心になり、「心が優しくなければ、お客様に優しくできない」の考え方のもとに、お客様への対応のあり方勉強会をしている。

### 4) 地域連携活動について

- ・ 近隣温泉旅館との共同受け入れ対策(湯めぐりクーポンなど)
- ・ 温泉旅館と地元商店との諸企画の展開
- ・ チーム21(若手の会)の活動に期待したい

### 5) その他

- ・ 白布温泉は昔も今も地元(米沢中心)の人達のご利用で成り立っていた。県外客の誘客は必要だが、地元客への日帰り利用には力をいれて、地域密着を図って生きたい。

## 白布温泉及びB社への提言

- 1) 白布温泉は米沢駅から30分程度でいける景勝の地にあり、歴史的にも価値ある温泉地。そのすばらしさを見直して、どう活かしていくかをもっともっと研究すべきである。例えば、赤湯温泉・上山温泉・天童温泉・東根温泉など、どちらか言うと平地の街中にある温泉とはまったく異なる立地にある。その差をどう訴えるかで決まる。ぜひ検討されたい。
- 2) 「心が優しくなければ・・・」は素晴らしい接客哲学である。あとは今以上にお客が「出かけたくなるきっかけづくり」である「話題の発信」をしていただきたい。

## 2. 本多委員

### (1) 湯田川温泉 A 社

#### 特徴

玄関や客室は家庭的な雰囲気を醸し出すように小規模で運営している。料理は全て女将手料理で対応している。平成2年に改装したときも玄関には畳でお迎えするようにして、日本古来の伝統（七草がゆ、大黒様）も当館で対応して顧客に喜ばれている。

#### 抱えている課題

第1は平成2年に改装できなかった風呂の改装を行いたいとのことである。より岩風呂風にすればくつろげる雰囲気が向上するからである。

第2は財務改善である。売上が伸び悩んでおり、銀行の対応も厳しくなっていることから資金繰りを改善しなければならない課題を抱えている。

#### 取り組んでいること

団体客は時代のすう勢からして見込めないことから、個人客、少人数、夫婦などに焦点をあてている。そのため、大手旅行会社の契約を最近止めた。そして、12月には独自のホームページを立ち上げてサイトから空き室情報や予約情報などをダイレクトに受信できるようにする。また、宿帳から顧客名簿を作成してDMなどの発送も行ったりする。戦争中に湯田川には江戸川区の児童が疎開していたことからの縁で、江戸川区民が結構訪れているので、彼らの口コミで広がっている。

### (2) 湯田川温泉 B 社

#### 特徴

当館は江戸時代に創業して固定客を中心に営業を行っている。近年の低価格指向に対応するため低価格を設定している。また、近年のペットブームに対応するためペット同伴も受入可能とした。

#### 抱えている課題

将来への先行きが不透明なため設備投資が出来ないでいることが第1の課題である。特に風呂場の洗い場が狭く古くなってきたことと今日的ニーズであるトイレをウォッシュレットにしたいと考えている。

もし投資するにしても借入金で対応しなければならないが銀行側の姿勢が厳しいのではなかということと、湯田川全体の入り込み数が芳しくないため踏み切れないでいる。

また、ホームページは空き室、予約状況までは分らないので機能面では今後の充実が望まれる。

取り組んでいること

ハード的にはなかなか新しいことには取り組めない状況である。ソフト面では庄内以外の地域から来た人に“美しい庄内弁”で話して喜んでもらっている。

### (3) 湯田川温泉C社

特徴

昨年大幅にリニューアルを行った。具体的にはメゾネット（部屋が2階建てになっている）タイプを3部屋、全ての部屋が温泉付き、個室のお食事処、個性的な3つの風呂の設置などである。そして、少ないスタッフで運営できるように動線を考えた配置になっている。特にメゾネットタイプは家族連れや少人数でくつろがれるような配慮が随所に行き届き人気を博している。

また、旅慣れた顧客のニーズは、目的地を選んでから宿を選ぶ傾向も強くなってきているので、そのような顧客から選ばれる温泉宿を目指しており、その実績も出てきている。

抱えている課題

第1は従業員が若く経験が少ないということである。接客の分野は経験が必要なことが多いのでその点が気にかかるということである。しかし、これは教育や業務を通して徐々に高めていくつもりであるという。

第2は若手後継者が少ない面もあって湯田川温泉全体の活気や活力が足りないということである。若手後継者が戻ってきているような場面で活躍できればと考えている。

取り組んでいること

ハード的なことは冒頭の通りであるが、ソフト的な取り組みは下記のようなことである。

- 1) 藤沢周平の本は初版本も含めて全て揃えて、ゆかりの品物も併せてエントランスの一角に図書コーナーとして設けている。興味のある人には非常に魅力的な空間となっている。
- 2) 朝食後でも布団はあげにいかない。チェックアウトの11時まで、スタッフはお客さんの部屋に入らないようにしている。朝食後もゆっくりしたい人が多いので好評である。
- 3) 部屋の冷蔵庫には何も入れないようにして、ホテルのようにお客さんが持ち込んだものを入れてもらうようにした。これによって管理の簡便化と顧客の利便性を高めた。
- 4) 宿泊者のアンケートを実施して、顧客の声を把握している。そして、出来ることから改善している。
- 5) 新入社員研修として10日間は座学等できっちり基本を教え込んでいる。
- 6) 充実したホームページを作成して、空き室、予約はもちろん旅館全体のレイアウトや各部屋の写真も掲載して多くの情報を発信している。

### 3. 和多田委員

#### (1) 湯の浜温泉 A 社

当該地域では上位層の温泉ホテル。アンケート事項以外の補足調査を目的に訪問。調査事項等は全体データの中で処理する。

業界全体の環境は楽観できず、個別企業間の競争は強まっていると。個々の企業が、これまで以上に創意工夫、待遇等、あらゆる面での企業努力が必要になってきているとの認識を持っておられた。

#### (2) 湯の浜温泉 B 社

家族従業員を中心とした温泉旅館。アンケート事項以外の補足調査を目的に訪問。調査事項等は全体データの中で処理する。業界傾向として、当地域はかつて三十数店もあった旅館数は今では18店程までに減少、規模の大きい業者は自社施設の中に土産品店、娯楽施設を設けており、客は地元の土産品店、飲食店等で買い物、飲食をすることはなくなったと。地域全体としての活気はなくなってきているとのこと。



### 第3章 調査研究委員からの提言

#### 1. 新谷委員からの提言 「温泉旅館経営へのコメント」

##### (1) 温泉経営に影響を与える要素

温泉はそれぞれ異なる立地にある。たとえば、「風光明媚な川・海・山」、「歴史に名を刻まれた地域・建物のある町」、「交通に便利な場所」、「地域住民の生活としての街中にある」などである。

この「立地」と「温泉街・温泉組合」、「観光協会」、「行政機関」、「お客の要望」、そして「個別旅館」の考え方(取り組み方)と行動により話題性と誘客数、そして業績が違ってくる。

これらの要素について以下に提言する。

##### (2) 立地

既に開湯している温泉においては、現在地としての立地の良し悪しは変えられない。今ある立地を分析して、時間的・空間的な観点から、例えば「便利が悪い 秘境」、「変化なく面白くない

興味をひくものをつくる」、「街中なので気分が出ない 館内・館外にお楽しみスポットをつくる」などによりお客様の不満(来てからの不満・選ぶときの不満)が解消できる。

具体的に提案すれば、多くの旅館で、車で移動しないお客様への便宜を図って、最寄の駅からマイクロバスの送迎を行っている。このサービスを温泉組合加入の旅館が送迎に便利な時間に担当旅館が自店のバスを出す。10の旅館で運営すれば、参加旅館は一日一回走るだけでも10往復のバスの便が確保できる。

見て歩くほどのものもない街中の温泉でも、周辺の歴史や観光・産業に関するミニ博物館(季節外れのものも写真や模型・資料などを紹介すれば結構楽しめる)や工場見学コースの設定などで変化のない温泉でも魅力度アップが図れる。

「何もしなければ立地は魅力的にはならない」。甦らせるには「人間の知恵と行動」、そして関係者の「飽きることのない協力関係」が欠かせない。

##### (3) 温泉街・温泉組合

複数の温泉旅館が集まっているところは全体の協力関係がすべてを決めてしまう。旅館単独での売りものづくりは重要ではあるが、「インターネットで行き先を探す時代」では、温泉地を選んでから自分の好みに合った温泉宿を選ぶことになる。個別旅館の売り出し(P R)の前に「選ばれた温泉地」を演出しなければならない。

そのためには温泉地をあらゆる角度から特徴分析をし、売りものを見出すことになる。そのためには次のような分析表により、特徴分析をし、それらの結果をまとめて、具体的な作戦として練り上げて「差別化作戦」として売りだせばよい。

### 温泉の特長分析

他の温泉地にはない点	他の温泉地より優れている点	お客様から見たメリット

他の温泉地にはない点 当温泉地にはある(風光・立地・遺跡・施設・サービスなど)が他にはない点を書く。

他の温泉地より優れている点 他にもあるが当温泉地の方が優れている(お客様の評判などから見て)点。少々負けているようでも書き込めばよい。書いた限りは頑張っ勝つようにすればよい。

お客様から見たメリット お客様から聞いた話や、推測を入れてもいいので、お客様が他ではなく当温泉を利用してくれる理由(メリット)を考えて書き込む。

この分析は、一人でやるよりも何人かが集まって自由発想・批判なしでやると20や30程度は出てくる。

#### (4) 観光協会の活用と徹底したPR機会の高度化

地域観光のために大きな力を発揮してくれる観光協会は、温泉地の紹介にも力が入っている。しかし、内容を見てみるとありきたりな紹介で面白みがない。それを見て温泉好きの人や観光客が「行って見たくなる」かどうかは疑問である。前述したような「特長分析の結果など織り込んでいるとは思えない」内容のホームページが多く、温泉地側からの要望を観光協会に伝えるなど、一つ一つのPR機会を有効にする努力が必要である。

#### (5) 行政機関への協力要請

行政やその関連機関では、担当部門ごとに活動テーマと予算をもって地域活性化などのために活動している。しかし、「活性化すべき現場の欲していることを掴んでいる」とはいえない。なぜならば、現場の問題を肌で感じる場所にはいないからである。

従って、行政と付き合うには、すべて丸投げで支援してもらうのではなく、自分たちで何をす

ればいいのかを考え抜いた策を講じるとき、その内容で支援してもらえないかを相談して願うのがよい。「支援してもらえないならなんでもいい」という考えや甘えは排除したい。

#### (6) お客の要望

最近はおよそどの旅館でもお客様からアンケートをとっている。これは宝物には違いないが、アンケートに書かれた内容だけを分析しては宝物が石ころになってしまう。

それは「書くということ自体、既に手心が加わっている」から、書かれたことだけではお客様対策を考える材料としては不足している。それは、感じていることをうまく文章にすることは難しい。考えていることを書ききれなかったり、不満が高じて過激に書くなど、内容は参考になっても、そのままは使えない。

アンケート結果を次のように使えば効果的である。

館内に一歩足を踏み入れた時のお客様の反応

受付・部屋への案内・部屋に入った時のお客様の反応

食事の感想

風呂やくつろいでいるときの様子

お帰りの際の精算時の言葉や様子

お見送りの時のお客様のご満足の様子など

の観察結果とアンケートとを結び付けて、「何が不足し、何にご満足か」の判断(活用)が重要である。

お客様のアンケートをアンケートだけとして参考にするようなもったいないことをしている旅館があれば、商売大いに反省しなければならない。

#### (7) 個別旅館の考え方(取り組み方)

温泉地及び温泉旅館がお客様に支持されて繁栄していくためのポイントを2～6までに述べたが、これらの事項を含めた個別旅館の対応が最も重要になる。

具体的な対応で効果的なすすめ方の一つとして、以下に紹介する方法でお客様の心をつかむことを提案する。

出来るだけ多くの従業員を一同に集めて「研修会」を実施。

テーマ「再び来たくなる感動のサービス」を話し合う。

準備として、上記テーマのたたき台をトップ又は幹部(2～3人程度)で考えておき、それをもとに参加者が討議して満足できる水準のものを、下記の表に書き込みまとめる。

討議しながら経営者の「お客様に対する考え方」を話し聞かせる。この討議を通じて従業員教育が出来る。

表中で重要なところは「感動されるためのポイント」にある。例えば、お見送りでは、「お客様の後姿に丁寧にお辞儀をし、見えなくなるまでお見送りする」など、一味違う対応を見出すこと。自分が客の場合、「こうしてくれると感動する」という内容を実行するように決める。

このようにして作成された「マニュアル」は出来たときには古くなっている。従業員とトップが一緒になってサービスのあり方を考える「つくる過程」が重要である。時々研修会をして、マニュアルの作りかえをするようにしたい。

再び来たくなる感動のサービス（基本マニュアル）

	ステップ	動作・言葉づかい	感動されるためのポイント
1	お出迎え		
2	受付(フロントでの手続き)		

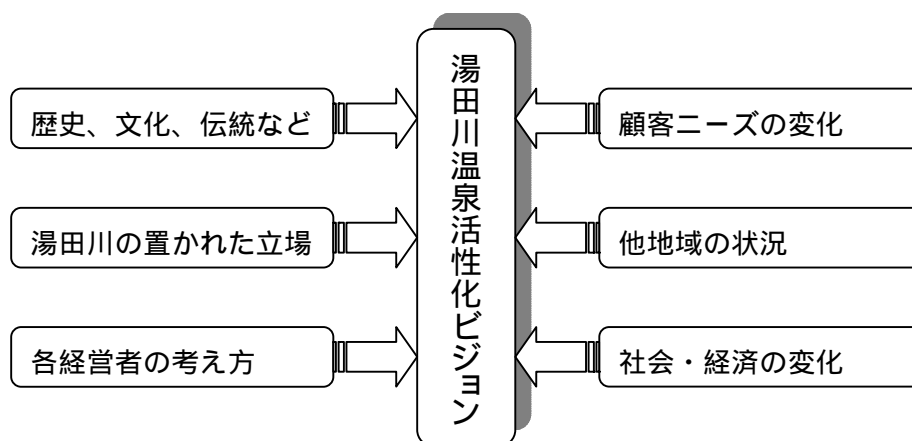
## 2. 本多委員からの提言

### (1) 総合的な“湯田川温泉活性化ビジョン”の策定

経営者への面談や実際に訪れてみて改めて“湯田川温泉”の魅力を実感した。国道7号線から10分ほどでの交通アクセスの利便性や分かりやすさ、豊かな自然（梅林公園、蛍の里、食材の豊かさなど）である。仕事で湯田川温泉に入ったのは初めてであったが日常の喧噪から離れて今日的なキーワードである“いやし”はこういうものであると感じた。

問題の第1は、これらの資源を総合的に活かして将来の湯田川を示すものが無かったのである。この機会に“湯田川温泉活性化ビジョン”を策定することを提言する。これは、湯田川の将来像を明確にして、経営者や地域住民の精神的支柱や拠り所、標榜する姿を描くものである。

そして、それは各旅館の戦略や方向性は別々であっても湯田川の全体的テーマや将来は共有するためのものである。イメージ的には下図のようなものである。



### (2) 行政、公的機関への要望

#### アクセス道路、案内看板、景観の向上

訪れる観光客の多くは自家用車で来る。また、域外からは国道7号線を曲がって東進してくる。この間の道路は所々狭かったり案内看板が少なさを感じる。これではどうしても他の地域より訴求力が足りないと思われる。

ゆえに、道路の改良、必要最小限の案内看板を設置して“ようこそいらっしゃいました”の気持ちが入りしかも品のある仕掛けが必要と思われる。これによって車窓から見える景観が向上して湯田川のポテンシャルは高まるはずである。

#### 飲料水について

現在、湯田川で飲んでいる水は金峰の裏の船見台の湧水を貯水したものを長年親しんで使っ

ている。しかし、鶴岡市では平成22年以降は月山ダムからの水に切り替える方針であるという。今回の面談した多くの方からは、湧水の方が断然おいしいという。

ゆえに、飲料水についてはこれまで通りの船見台の湧水の水を飲ませて頂ければということであった。

#### 入湯税の使途の明確化

現在、徴収義務者である温泉旅館業者が納付している入湯税の使途を明確にして欲しいということである。具体的には湯田川で納付している入湯税は湯田川に使うに頂けないかということである。そうすれば、お客さんから預かった税金が例えば“電線地中化”、“街路灯”に使われたことが明確であれば、もっとお客さんを増やそうとかそういった設備を大切にしようという意識が強くなり、地域のための税金として生きてくると思われるからである。

#### 民業圧迫の公的宿泊施設の縮小・廃止

山形県でも相当数の公的資金が投入され格安で運営されている公的宿泊施設がある。これは明らかに民業圧迫である。換言すれば、これは形を変えた補助金で運営されているといっても良い。今回面談した経営者からも複数のそういった意見があった。民間が活力を持つには民間に任せられる部分は民間に任せ、公的部門は徐々に退くことが必要である。

そうすれば税金も安くなりその分民間や消費者の可処分所得が多くなり、それがまた民間に回ってくる。そういった個人消費と民間部門の循環を活発にする意味でも公的宿泊施設は縮小・廃止した方が良いと思われる。

#### 湯田川全体の知名度アップ作戦の実施

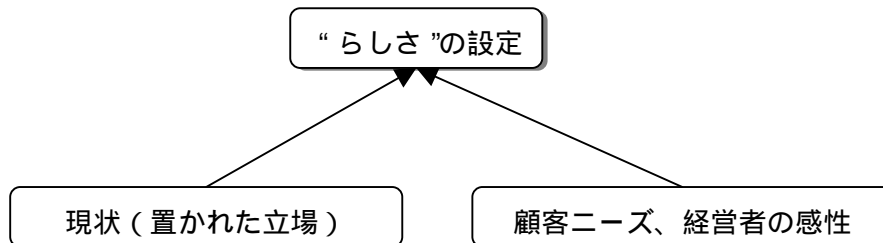
これは官民一体となっていかなければならないが、各種調査結果をみても湯田川の知名度は未だ低いと言える。いろんな資源があり今日的なキーワードである“いやし”にぴったりの湯田川をPRすることは不可欠である。その手法の詳細はここでは述べないが、前述の計画作りをする際にもいろいろ議論すれば良いと思う。

### (3) “らしさ”の設定と演出、及び継続的実行

今回の調査で感じたことの一つに、ごく一部の旅館を除いて“らしさ”が弱いことである。自分の宿は“この考えのもと”に“これが特徴”で“これを売りにしている”、そして“これだったら他よりも負けない”言った“当館らしさ”が伝わってこなかったのである。“らしさ”の設定のためにはお金のかかるハードの部分もあるが、お金のあまりかからないソフトの部分もある。そのソフトの部分も伝わってこなかった。これは、経営者の意識や考え方、行動にまだ不十分な点

を感じた。

“らしさ”の設定には自館の置かれた立場や資本力、顧客層という現状と顧客ニーズからしたらこのようにしなければならないという両面を考慮してその設定ができるかである。イメージ的には下図のようである。



例えば具体的には下記のようなことが設定できるだろう。しかし、その演出や継続的実行が大切なのは言うまでもない。

女将の手作り料理

ホテルのようなプライバシーや匿名性の確保

藤沢周平に関する資料は日本一である。

などである。

これによって各々の個性が発揮でき、それが相乗効果を発揮して湯田川全体のポテンシャルを上げることになると思われる。

#### (4) 経営管理の向上

自館の将来を描く

今回の調査で、経営者からは「設備が老朽化していてね。」との声をたくさん聞いた。換言すれば、設備投資したくても出来ないということである。なぜ出来ないかということ、自館側の理由として 1) 将来が描けない、2) 後継者がいない、3) お金がない、外部的には何ととっても銀行の評価が厳しいということである。

ここで一番重要なのは“自館の将来が描けるかどうか”である。やはり経営者が将来を描けないようであれば投資をすべきではない。しかし、将来を描いてやりたいことを発信すれば“お金”は何とかなるかもしれない。

湯田川の経営者の方々には是非将来を描いて頂くことを提案する。また、湯田川温泉はそのような計画を描くに値するポテンシャルを持っていると確信するからである。

その上で下記のことには手がけて頂きたい。

#### 財務改善

温泉旅館は先行して大きな設備投資を行う業態であるので借入金比率が高い。税引き後利益と減価償却費の和で返済できる範囲であれば望ましいがなかなか厳しい現実であると思われる。ゆえに、湯田川地区でも建物、風呂などを中心に老朽化や顧客ニーズに合わなくなっているところが目立っている。

そこで、この機会に経営診断、財務診断を行い数値的な分析や評価も行って、今後の方向性や戦略を考えて前述の経営計画策定の材料にしてみたらどうか。その過程で財務を改善する手だても（収益性改善や自己資本の充実など）見いだせる可能性がある。この分野では中小企業診断士が適任であるので、是非ご検討をされたらどうか。

#### 設備投資

今回の調査で“お金”が無くて設備投資が出来ないとの声を数多く聞いた。具体的には、建物、風呂、トイレなどである。おもてなしのためにはハード、ソフトの両面がバランス良く顧客ニーズにマッチしなければならないが、基本的なハードインフラがある一定水準に達していないと非常に苦しいのが現状である。そのような事業所は以上述べたような対策をとって“今後の展望が開けると確信したならば”何とか資金調達を行って設備投資を是非実行して欲しい。

#### (5) 顧客の“声”の把握とその対応力の強化

顧客のニーズは確実に変化している。これまで述べてきたように小グループ化、個人、夫婦、など旅慣れた客層が訪れるのである。そして、今回の面談でもどこの旅館もリピーターを増やしたいとのことであった。このような客層は目が肥えていて宿に対しての“こだわり”も強下次のような特徴を持っていると思う。

一度良い宿であると評価したらなかなか離れない。しかし、去っていくときは何も言わない。

予約は旅行会社を使わないで、電話やインターネットで予約する。

低価格というより自分の価値観に合っているかを重要視する。

人的ネットワークが広く、自分の体験を発信する傾向が強い。つまり、口コミの情報源となることが多い。

滞在中は“さり気なくさりりと”自分の要望やクレームを従業員に伝える習性がある。ゆえに、経営者やスタッフはそれらを敏感に受けとめる感性を持たなければならない。

比較的新しい物好きである。



このような客層をどのようにファンとして継続させるかである。そして、リピーターだけでは売上は増えないので、少しずつ新しいファンを増やしていくかである。

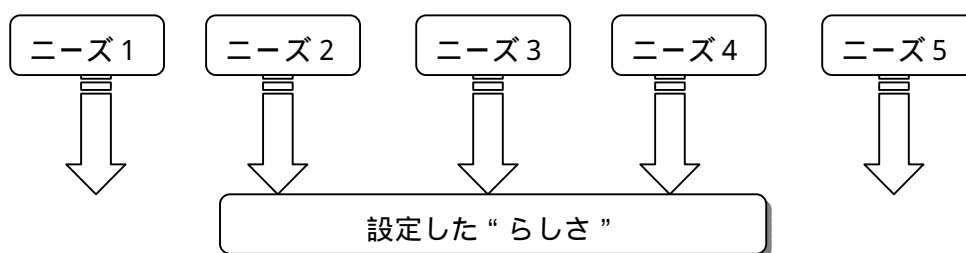
情報源としては少なくとも、最新のパンフレット、企画パック案内パンフレット、空き室情報が分かりそこからダイレクトに予約ができるホームページ、Eメール、来館した人へのアンケートは必須であろう。

そして、経営者はもちろんパート社員も含めた全従業員がアンテナを張って顧客の“声”をつかむ仕組みとそれに対応する力を持つことが必要である。

業種は違うが私が知っている10数名の会社では、「顧客の声ノート」を社内に置いておいて、お客さんから言われたこと、気づいたことは全社員がそれに書く仕組みを作った。そしてそれを見て経営者は適切な対応をしている。

しかし、全てのニーズに応えることは無理である。顧客のニーズと自館の“らしさ”を適合させることが売上につながる。経営者はこの適合部分の幅や量を増やす対応が顧客や売上を増やすことにつながる。そして、適合しない顧客ニーズは深追いしない判断も必要である。

これらのイメージ的に表すと下図のようになる。



\*ニーズ2, 3, 4は“らしさ”と適合している。

\*ニーズ1, 5は“らしさ”と適合していない。

### 3. 和多田委員からの提言

#### (1) 調査の視点

今回のテーマを考えるときに、単に限られた地域の斯業業界事情の把握に止まらず、広く全国斯業業界の構造変化およびそのよって立つ観光産業の業界構造の流動化を前提とした上で、地域業界の今後のあり方を考えていかなければならない。今回のアンケートおよびヒアリング調査回答には、地域あるいは個別企業だけではどうしようもない構造上の問題、業界事情・背景が色濃く滲んだものとなっていると思われる。

私たちが、業界の維持・発展を考えるときに、こうしたマクロ制約をネガティブな要素として捉えるだけでは将来の明るい方向は得られない。マクロ環境の将来の方向を見据えた上で、現環境にあって、地域業界あるいは個別企業が取り得る対策・手段を考えていかなければならない。

そのためには、一体どのような考え方で進めていったらいいのだろうか。それは決して容易なものではないが、その方向性だけはある程度は絞り込めるのではなかろうか。マクロ環境を概観してみよう。

#### (2) 全国業界等マクロ環境の確認

山形県の温泉地、温泉旅館、観光旅館等の現状は、停滞・減退感が強い。これらの背景にあるとみられるものを、個々に考えてみたい。

##### 全国の温泉旅館推移

###### 1) 全国の延温泉宿泊利用者数

平成8年をピークに逐年減少傾向にある。

平成8年：1億4,316万人

平成14年：1億3,793万人（対8年比96.3%）

###### 2) 全国の温泉宿泊施設数

微減傾向にある。

平成8年：1万5,504施設

平成14年：1万5,389施設（対8年比99.3%）

###### 3) 全国の収容可能人員数

増加傾向にある。

平成8年：129万人

平成14年：138万人（対8年比107%）

（以上のデータは「環境省自然環境局自然環境整備課「温泉利用状況」による）

#### 山形県の温泉旅館推移

##### 1)山形県の温泉旅館延べ宿泊利用客数

減少傾向にある。

平成8年：413万5千人

平成14年：346万9千人（対8年比83.9%）

##### 2)山形県の温泉宿泊施設数

減少傾向にある。

平成8年：462施設

平成14年：444施設（対8年比96.1%）

（以上のデータは「山形県環境白書」による。）

#### 国民1人当たりの平均宿泊旅行回数と宿泊数（観光+兼観光）

##### 1)年間宿泊旅行回数

減少傾向にある。

平成11年：1.55回

平成15年：1.28回（対11年比82.6%）

##### 2)年間宿泊数

大幅減少傾向にある。

平成11年：2.63日

平成15年：2.01日（対11年比76.4%）

（以上のデータは国土交通省「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」による。）

#### 旅館・ホテルの倒産状況

帝国データバンクの倒産情報によると、旅館・ホテルの倒産は、件数は4年連続で増加しており、特に14年度はハイペースで倒産件数が増加している。金額もほぼ同様の傾向を示している。

#### 旅行関連支出の推移

総務省家計調査によれば、宿泊費、および交通費を含む旅行関連支出額のいずれの額も平成

4年から年々減り続けている。

#### 温泉の虚偽表示、不正使用問題の影響

既にメディアで報じられているように、一部の業者による不誠実な対応によって、業界全体への影響が現れている。業界のイメージダウンにもつながりかねない事態である。温泉旅館においても正にコンプライアンスが問われている。

#### 少子・高齢社会の到来

高齢社会が現実のものとなった。斯業界にあっても、否が応でもあらゆる面で速やかな対応が求められる。高齢化社会といわれていた時代から、今は「化」の文字がはずれ、正に高齢社会の到来している。

#### 単なるライフスタイルから、ライフスタイル（生き方）への変化

高齢者も含め、顧客層の行動ビヘイビアは、大きく変わってきている。従来からいわれている価値観の変化に加え、個々人自らが、活動方向を自由に選択し、時代に即応したフレキシブルな行動をとるようになってきている。これまでの固定客が必ずしも将来の固定客ではないことも考えなければならない。競業者はこれまでのような業界内の個々の企業だけではなくなってきた。温泉旅館という次元だけで考えて、課題の解決は不可能となりつつある。その上位の国内観光産業界、さらに広くは海外旅行、スポーツ、健康産業、レジャー産業等も含め、顧客側の選択範囲は広まってきている。

高齢者を含めて今時の人は、グループや地域社会（「会社」ではない）へ参加活動型行動を取るといわれている。かつての会社単位の団体行動とは趣を異にしている。

企業側では、こうした時代を先読みする対応が求められよう。

#### 外人観光客の動向

平成15年度の訪日外人旅行客の国別に占める割合は、韓国が28%（対平成13年比128.7%）、台湾が15.1%（同97.3%）、アメリカが12.6%（同94.7%）、中国が8.6%（同115%）を占めている。絶対数、伸び率とも韓国の割合が高く、続いて中国の伸び率が高くなっている。この中で特筆すべき国は中国と韓国と思われる。韓国は今後も同様の傾向を示すと思われるが、産業大国化が進んでいる中国については今後急激な増加が予想されている。

これらの訪日客は今のところは東京、大阪周辺に集中しているが、今後はさらに旅行範囲を徐々に広げていくことが考えられる。山形県にあってもこうした外人観光客の動向に無関心で

はいられないだろう。

#### 日本人海外旅行者の動向

平成12年までは順調に増加してきたが、テロ発生後は減少し、15年度は同年比25%程度の落ち込みとなっているが、日本人の海外志向がなくなったわけではない。今後、安全性が確保されれば再び海外志向が強まってくることが考えられる。

#### (3) アンケート・ヒアリングによる分析

具体的には前章までに記載のとおりであるが、実は他の類似調査内容と比しそれほど大きな特徴・違いはみられない。平成15年9月に日本商工会議所で行った「各地における観光振興への取り組み状況等に係る実態調査」の中での宿泊観光客数等もほぼ同様の傾向を示している。

私なりに調査結果の特徴点だけを挙げてみたい。

#### IT面での対応がまだ十分でない

情報発信にどのように活用するかが今後の課題であろう。

顧客とのアクセス距離をどうしたら縮めていけるのか。

独自サーバーでの予約システムの確立は？

#### 高齢者への対応の必要性は十分認めるものの、その実際的な対策に苦慮している

客層のうち高齢者の割合が抽出できないが、おそらくその割合は年々高まっているのではなかろうか。

#### 外国人旅行者への関心が薄い

訪日外国人受け入れに対して、安全面、接遇面で自信がもてないことなどが理由と推測されるが、国内温泉旅行者の全体のパイが少なくなってきたときに、これまでどおりに無関心ではいけないと思われる。将来、中国からの旅行者が増加することを見込んで、海外投資家が日本の宿泊施設買収を進めているともいわれている。

#### 集客方法について、旅行会社よりも自前の集客策を望んでいる

おそらく費用対効果の問題であろう。

## 最近の温泉不当表示等の問題

メディアや各種調査に対しては、非常に神経質・過敏になっていた、今回のヒアリング調査等でも理解・協力得るのに苦労した。信頼回復が何よりも望まれる。

### (4) 提言

#### 提言上での考え方

斯業界のマクロ環境を概観してみた。こうした中での企業の取り得る方向は企業の地域特性や事業規模設備状況によって異なろう。日本人宿泊旅行は今後も絶対量の漸減傾向は続くであろうから、この限りでは業者間の競争はさらに厳しくなることが考えられる。一方これから増加するとみられる外国人旅行者については、まずは規模の大きい業者が主に受け入れることになるであろう。しかしいずれは地方の温泉旅館もこの分野をターゲットにしなければならない時が来るであろう。また高齢者については距離的な問題や手数を要することなどから、特別に高齢者をターゲットとした方針は取らないだろうから、その分野は地域旅館が受け持つことになるであろう。

さらにもう一つは、客側の目から見て、他周辺業種との関係では、温泉旅館自体の魅力は相対的に弱まっていると見なければならぬであろう。全国および地域を挙げて魅力作りに励まなければならないであろう。地域および個店からの情報発信が望まれよう。IT分野の有効活用が課題となろう。

#### 高齢者客層へ接近

高齢者は地元志向が強い。生活面も比較的安定している。現代の高齢者は社会参加型の人が多くなっている。身体的な面での制約はあるが、逆に言えばこうした特徴が遠距離の所ではなく比較的近場の温泉地へと導く。旅館側からみれば、手数はかかるであろうが、こうした人々をケアし、喜んでもらえる演出をしていく必要がある。当然バリアフリー等も考えていかなければならない。場合によっては送迎も必要になるかもしれない。

#### 同好グループ等各種グループへの接近

同好の者たちであるから、彼ら独自の行動を持っている。その一環としての宿泊であるから、彼らを手助けし、楽しんでもらえる雰囲気を作ってあげることが必要。どのようにしてグループを探し出すかは、温泉旅館だけに限る話ではない。アンテナを張り、そして積極的な情報収集とアプローチを行う。その善し悪しで違いが出てこよう。

#### パソコン・サーバーシステムの活用

情報発信は他人任せでは、魅力ある情報発信は難しくなっている。最近ではIT分野で

独自サーバーを持ったり、あるいはレンタルサーバーを利用したりして、自由に情報発信したりしている人たちが増えてきている。ある程度の慣れは必要ではあるが、決して手が届かない分野ではない。こうした分野のパッケージソフトは年々充実してきており、家族や従業員をこの分野で育てていく必要がある。予約システムも然りである。決して旅行エージェントだけのものではない。

#### 地域業界の結束

マクロ環境で見たとおり、温泉旅館業界内の競争に止まらず、周辺関連業界を含めた多面的な競争に発展している。業界という概念そのものが広がり流動化してきている。これからは、地域内の個店だけの努力だけでは、十分な集客力を備えることが難しくなりつつある。地域温泉地の魅力作りは決して個店だけでは取り組めないテーマである。地域業界で総力を挙げての情報発信・取り組みが必要な時である。

## おわりに

この調査は、非常にタイミングが悪いものでした。それは、白骨温泉の温泉表示の偽装問題に端を発した騒動により、県内の温泉旅館も、大手旅行会社や県などから大量のアンケート攻めにあっており、アンケートに対する拒否反応を持たれていたからです。今回の調査では温泉そのものに関する質問は避けています。しかし、この騒動が、回収率の低さにつながっているようです。

ところで、心理学の研究によりますと、1対1や少人数の時にはまじめな人でも、人間は集団になればなるほど、一人当たりの関与度は下がるそうです。つまり、自分一人くらい関与しなくても大勢には影響が無いだろうという心理です。およそ件数の多い温泉地ほどアンケートの回収率が低いのは、心理学的にも当然の行動であり不思議ではありません。

忙しい中、アンケートに協力してくださった方々には感謝しております。

ただ、少々意外だったのは、返信用封筒の宛名のところ「行」を二本線で消して、「御中」に書き直した上で送付してきた旅館が僅かしかなかったことです。日頃、「おもてなし」をうたっている旅館からの対応だったので大変意外に思えました。

さて、様々な提言が他の委員から出ていますので、私は価格とサービスの心理的側面について触れておきます。

アンケートでは「価格に見合ったサービスを客に提供できている」との回答が「やや」も含めて8割でしたが、「業績が向上している」と回答したところは多くありませんでした。

経営者の自社に対する認識と、利用する側の心理にはズレがあるかもしれません。

JTBによれば、安い旅館に泊まる客は、最初から割り切って食事の質などにはクレームをつけず、最も苦情が多いのは、「料金は高くも安くもないのにサービスが期待ほど良くなかった場合」だそうです。そこで、旅行会社も「それならワンランク上の宿はいかがでしょう、と予約時に薦めることもある」そうです。

このことは、消費行動が二極分化しているという他の研究結果と一致しています。

今、消費者は買うものを厳選し、消費を使い分けています。欲しいと思う商品・サービスにはお金を惜しまない一方、さほど重きをおいていない商品については低価格帯で納得するようになっています。その結果、「V字の谷」と言われていますが、中途半端な価格帯の商品・サービスが最も苦戦しているようです。ここで言う価格帯は、商品カテゴリーによって異なる、消費者の納得のいく値ごろ感です。たとえば、高級カップ麺とか高級肉まんなどは、その商品カテゴリーでは最高クラスの値段で、通常品の2倍の価格帯です。しかし消費者は納得した上で、「ちょっとした贅沢」を楽しんでいます。この「ちょっとした贅沢」の演出は、旅館業でも重要なキーワー



ドです。

では、「ワンランク上」として消費者に納得してもらうには、どうすればよいのでしょうか？

現在は「消費の心理的側面」が重要視される時代になっています。施設・設備での差別化が難しいならば、この「消費の心理的側面」からのアプローチが有効です。下図の「4つの感情スペース」を満たす納得のいくものに対してならば、消費者は喜んでお金を払っています。この図には、まるで温泉旅館のためにまとめられたようなキーワードが並んでいます。これらの切り口で、自社の特長づけを考えてみましょう。

たとえば、自然環境に恵まれているのであれば、「探求する」カテゴリの「冒険」、「学習」、「遊び」を切り口にしましょう。もし、街なかにある旅館で自然を強調できなくても、何かを体験してもらう切り口で、「探求する」カテゴリを満たすことが可能です。

「利用者の感情」という側面から、改めて御社の特長を整理することを強くお勧めします。

4つの感情スペース			
自分を大切に にする	人との つながり	探求する	独特の スタイル
自分のための 時間の確保	魅了	冒険	自己表現
時間の有効 活用	家族の絆	学習	自己ブランド 化
心と身体の癒しと、 自分へのごほうび	所属	遊び	シグナル

出所 「なぜ高くても買ってしまうのか」 ポストン・コンサルティング・グループ

最後になりましたが、この報告書が、今回大変忙しいなか調査に協力して下さった方々に対し、少しでも参考になりますことを願っております。

平成 17 年 1 月

調査研究委員一同

# アンケート調査表

平成 16 年度 (社)中小企業診断協会山形県支部 調査・研究事業

平成 16 年 10 月

温泉旅館経営者 各位

社団法人 中小企業診断協会  
山形県支部支部長 三宅 鴻志

## アンケート調査 ご協力をお願い

私共(社)中小企業診断協会は、毎年各県の支部毎にテーマを定めて中小企業等の経営実態を調査し、経営支援活動に役立てております。厳しい環境のあり、お忙しいこととは存じますが、下記のアンケートにお答えいただきたく、よろしくお願ひいたします。

<当調査は全体の傾向値の公表が目的であり、個別のご回答について公表することは一切ございません>  
(設問により、下線部に記入、または下線部を で囲んでください)

事業所名			創 業	年	
所在地	〒		資 本 金	百万円	
客 室 数	室		泊 定 員	名	
従 業 員	正社員	名	パート	名	
			男性	名	女性
					名
代表者名				年 齢	才
回答者名			役 職		
電 話			F A X		
ホ-ムペ-ジ	http://www.		E-mail	@	
年 商	5 千万円未満 10 億円未満	1 億円未満 10 億円以上 (	2 億円未満 億円)	3 億円未満	5 億円未満

- ・ 宿泊客の食事 (一番利用の多いものに ) 2 食付き中心 朝食付き中心 食事なし中心
- ・ 外国語での案内は (可能 不可能) ・案内可能な外国語 (英語 中国語 その他 語)
- ・ 現在の建物 (昭和 平成) \_\_\_\_\_年頃建築 ・最近のリニューアル工事 (昭和 平成) \_\_\_\_\_年頃実施
- ・ 今後の設備投資について (いずれかに ) 増改築したい 改修・改装したい 当面予定なし

### < 宿 泊 客 >

- ・ 最近期の宿泊客数 年間 約 \_\_\_\_\_人程度 ・ (外国人) 年間宿泊客の約 \_\_\_\_\_%
- ・ (県内外客の割合) 県内客 : 県外客 = \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ・ (女性客) 年間宿泊客の約 \_\_\_\_\_%
- ・ (季節別の割合) 春秋 (4・5・10・11月) : 夏 (6・7・8・9月) : 冬 (12・1・2・3月)  
= \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

(注) 割合は足して 10 になるよう回答下さい。(例) 県内客 : 県外客 = 4 : 6、春秋 : 夏 : 冬 = 3 : 5 : 2 など

- ・ (個人の直接予約 + 自社営業による団体客) 年間宿泊客の約 \_\_\_\_\_%
- ・ 最近期の宿泊客の平均消費単価 宿泊客 1 人当たり 約 \_\_\_\_\_円程度

(裏へ続く)

<売上について>

・貴館の属している温泉地全体の業績（入込み数・人気度など）は、

1. 上昇している      2. やや上昇      3. 横ばい      4. やや下降      5. 下降している

・貴館の業績は

1. 上昇している      2. やや上昇      3. 横ばい      4. やや下降      5. 下降している

・最近期の売上の内訳はおよそどのようになっていますか？

1. 宿泊料	%
2. 宴会・会議料	%
3. 日帰り利用料	%
4. 売店売上	%
5. その他売上	%
合計	100%

<コンピューターの活用>

・現在貴館は何台のコンピューターを使用していますか？

パソコン\_\_\_\_台      オフコン\_\_\_\_台      サーバー\_\_\_\_台      その他\_\_\_\_台

・コンピューターはいつごろ導入されましたか？（平成\_\_\_\_年頃）

・貴館でのコンピューターの主な活用業務は何ですか？

1. フロント予約会計業務      （ソフト名：\_\_\_\_）
2. 経理業務      （ソフト名：\_\_\_\_）
3. 顧客情報管理      （ソフト名：\_\_\_\_）
4. 給与・人事管理      （ソフト名：\_\_\_\_）
5. 販売管理      （ソフト名：\_\_\_\_）
6. その他      （ソフト名：\_\_\_\_）

（一本で複数の機能を持つソフトの場合は該当機能のすべてに をつけてください）

・コンピューター関連で、何かお困りのことはありますか？

<インターネットの活用>

・インターネットを利用していますか？      はい      いいえ

・利用している場合、回線は何をお使いですか？

1. ADSL      2. ISDN      3. 光ファイバー      4. ケーブルテレビ      5. アナログ回線

・現在貴館は自社でホームページを開設していますか？      はい      いいえ

・現在インターネットで貴館の宿泊予約はできますか？（自社・業者両方可能の場合は両方に ）

1. 自社ホームページで対応      2. 業者のホテル旅館予約システムで可能      3. 宿泊予約には対応せず

・（予約可能の場合のみ）インターネットでの予約は、1日平均何人くらいですか？ 約\_\_\_\_人/日

・（予約可能の場合のみ）貴館において今後インターネットによる宿泊予約は増加すると考えますか？

1. 増加する      2. やや増加する      3. 現状維持      4. 減少する

< 貴館の経営上の特徴等について、以下当てはまるものひとつに をつけてください >

1 (そうである) 2 (ややそうである) 3 (中立) 4 (ややそうではない) 5 (そうではない)

1. 価格・サービス戦略

無駄なサービスを省く低価格指向である	1	2	3	4	5
価格を少々下げても稼働率を上げたい	1	2	3	4	5
価格に見合ったサービスを客に提供できている	1	2	3	4	5

2. 客 層

個人のリピーター客を増やしたい	1	2	3	4	5
高齢者(概ね60歳以上)の利用を増やしたい	1	2	3	4	5
外国人の利用を増やしたい	1	2	3	4	5

3. 設備投資

設備を大型化して、大量に集客するのがよい	1	2	3	4	5
高齢者等向けの設備投資(バリアフリー化等)を進めたい	1	2	3	4	5
日頃金融機関の態度は厳しいと感じている	1	2	3	4	5

4. 県外観光客について

県外客は貴館周辺地域のことをよく知っていると思う	1	2	3	4	5
現状、当館は県外客のリピーターは少ないと思う	1	2	3	4	5

5. 旅行会社との提携

旅行会社との協力関係を今後一層強めたい	1	2	3	4	5
旅行会社側の主張に負けてしまいがちである	1	2	3	4	5
旅行会社を経由しない個人客の掘り起こしを進めたい	1	2	3	4	5

6. 営業、広告宣伝

メディアを利用した広告宣伝に力を入れている	1	2	3	4	5
自社で活発に営業活動を行っている	1	2	3	4	5

7. 地域との共生・連携

当館立地地域は県内他地域と比べ特徴がある地域だ	1	2	3	4	5
県外客からみて、当館立地地域は知名度が高いと思う	1	2	3	4	5
当館立地地域で観光客に魅力あるイベントが必要である	1	2	3	4	5
当館は集客を周辺の景勝、景観に依存していると思う	1	2	3	4	5
当館立地地域は同業者間の競争が激しいと思う	1	2	3	4	5

(以下自由記述ですが、差し支えない範囲でお答えいただければ結構です)

< 自社営業による集客 >

貴館は、旅行会社を経由しない個人・団体客の掘り起こし、リピーター客の増加等のため、何らかの方策を行っていますか。(行っている 行っていない)

・行っている場合、どのようなことでしょうか?

< 貴館に宿泊した客は、貴館の何に満足し、何に不満があると思いますか? >

満足な部分(複数回答可)

1. 料理    2. 風呂    3. 部屋の設備    4. 施設の雰囲気    5. 従業員の接客・マナー    6. 手頃な料金  
7. その他

不満な部分

< 地域連携による活動について >

貴館は、立地地域の他社ホテル・旅館等と連携して観光客誘致活動を行ったり、観光客向けのイベントを開催したりしていますか。行っている場合、その内容を教えてください。

< 山形県の観光産業が魅力あるものになるためのアイデアをお聞かせください >

< 行政や中小企業支援機関に対する要望がありましたらご記入ください >

ご協力ありがとうございました。同封致しました返信用封筒に入れ10月31日までに投函お願いいたします。  
なお、ご質問等がございましたら、0800-800-4140 山口までご連絡ください。