

旅館におけるマーケティングの変化 —顧客満足と不満足の観点から—

徳 江 順 一 郎

わが国固有の宿泊業態である旅館は、1980年代をピークとして下降線をたどっている。しかし、観光立国を目指すわが国において、支払いをともなっていたきつつ、そこで過ごしながらかさまざまな日本文化に触れることができる旅館の存在は、きわめて重要なものと考えられる。事実、海外の資本による買収は、ここ数年、急速に増加しており、旅館そのものが持つ競争優位性の証左であるといえよう。

そこで、本研究ではまず、旅館がなぜ衰退し続けているのかを、消費者の欲求変化の観点と、従前の旅館のサービス提供プロセスから探る。そのうえで、2000年代から増加してきつつある再生案件を扱う企業や、新規開業を続けて成長している企業、あるいは単館での特徴ある企業など、成功事例の考察を通じて、旅館におけるマーケティングの変化について論じる。その結果として見えてきたのは、顧客満足だけでなく、不満足についていかに目を向けられるかが重要ということであった。

keywords : 旅館、生活スタイルの変化、動機づけ要因、衛生要因、土地の魅力

目 次

はじめに

1. 旅館の現状
 - 1.1 旅館の衰退
 - 1.2 旅館の問題点
 - 1.3 問題点の分析
2. 旅館の変化
 - 2.1 新しいチェーンの出現
 - 2.2 単館経営旅館における特徴的な施策
3. 旅館における満足と不満足

はじめに

旅館は、他国には見られない古くからのわが国固有の宿泊業態である。宿泊客は、1泊2食のサービス提供を通じて、宿泊や料飲など、さまざまな場面で日本文化を経験することができる。その意味では、わが国の観光産業の中でも、独特の強みを発揮できる業態であるといえるだろう。

しかし、1980年代をピークとして、旅館は軒数、客室総数ともに激減してしまっているのが現状である。その時代に大いに話題になった施設や高級旅館として一世を風靡した施設の中にも、廃業の憂き目に遭ってしまった施設も数多い。

ただ、消える旅館がある一方で、過去にはほとんどなされることがなかったチェーン・オペレーションを導入して急成長したり、新しい方向性で海外からも来訪客を獲得している企業があるのも確かである。すなわち、旅館全体としては低落傾向にあるが、その中であって急成長を遂げている企業も存在している。

本研究では、こうした旅館の変化を市場側の変化と、それに対応したサービス提供上の変化ととらえ、顧客満足と不満足の観点から、旅館衰退の要因と、発展の可能性について考察する。

1. 旅館の現状

1.1 旅館の衰退

1980年代まで順調に増加してきた旅館は、1990年代以降、その数を減らしていき、2000年代以降はその減少に拍車がかかっている。『旬刊旅行新聞』による「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で、1990年の第5回に選ばれた施設のうち、上位10軒は以下のとおりであった。

- 1位 加賀屋（石川・和倉温泉）
- 2位 ホテル百万石（石川・山代温泉）

- 3位 稲取銀水荘（静岡・稲取温泉）
- 4位 ホテル秀水園（鹿児島・指宿温泉）
- 5位 日本の宿古窯（山形・かみのやま温泉）
- 6位 斉木別館（鳥取・三朝温泉）
- 7位 藤井荘（長野・山田温泉）
- 8位 鴨川グランドホテル（千葉・鴨川海岸）
- 9位 草津白根観光ホテル櫻井（群馬・草津温泉）
- 10位 古牧第3グランドホテル（青森・古牧温泉）

このうち、2位に位置していた「ホテル百万石」は、1907(明治40)年に、山代温泉総湯の近くに「花屋旅館」として創業し、1962(昭和37)年に「別館ホテル百万石」として開業した歴史を持ち、2万坪もの敷地に200室近い客室を擁した高級旅館であった。しかし、経営不振から2009(平成21)年に不動産管理会社に対して破産の申し立てが行われたのち、2012(平成24)年9月5日から休業となってしまった¹。

また、6位の斉木別館は、低価格旅館チェーンの「湯快リゾート」の系列となり、10位の古牧第3グランドホテルも、2004(平成16)年11月に倒産し、ゴールドマン・サックスと星野リゾートによる再建が進められた。

すなわち、当時の旅館のベスト10のうち、結果として1軒は廃業、2軒は再生の途をたどったことになる。

次に、マクロ環境からも状況を把握する。

厚生労働省の『衛生行政報告例』（各年度）によれば、高度経済成長にともなう観光の大衆化とともに、旅館業界は順調に成長し、軒数では1980(昭和55)年に83,226軒、総客室数では1987(昭和62)年に1,027,536室と、それぞれピークを迎えるに至っている。

しかし、その後は減少の一途をたどってしまい、2014(平成26)年には41,899軒、710,019室と、それぞれ軒数で半減、客室数で3割減にもなっているのが現状である。軒数ペースでは、毎年平均で約1,200軒の旅館が消えてしまっていることになる(図表1)。その意味では、観光客の多くからは支持されていない業態であると判断されてしまっても仕方がない。

このような現状に至ってしまった理由には、さまざまな要素が考えられる。1990年代以降の日本全体における経済的な停滞状況の出現や、顧客層の中心が社員旅行などの団体客から個人客に移行していったことなど、マクロ経済的要因や市場全体におけるニーズ要因の存在も大きいだろう。しかし、この期間を通じて、同じ宿泊産業でも、ホテルは一貫して成長を続けているのも確かである。

図表1 宿泊施設の件数推移

	ホテル 軒数	ホテル 客室数	旅館 軒数	旅館 客室数	簡易宿所 営業	下宿 営業
1965年	258	24,169	67,485	608,349	11,569	2,333
1966年	281	25,507	69,575	635,788	12,889	2,261
1967年	306	27,188	71,850	665,730	14,512	2,337
1968年	351	29,443	73,994	709,555	16,727	2,381
1969年	385	34,674	75,424	731,991	18,384	2,505
1970年	454	40,652	77,439	763,091	19,597	2,453
1971年	496	47,090	78,533	787,631	20,828	2,524
1972年	611	55,463	80,085	809,390	22,400	2,523
1973年	816	78,324	82,307	859,707	23,913	2,692
1974年	1,029	99,160	82,609	899,624	25,248	2,719
1975年	1,149	109,998	82,456	902,882	25,733	2,758
1976年	1,269	119,672	82,724	916,817	26,454	2,771
1977年	1,397	128,376	83,076	937,480	27,028	2,862
1978年	1,574	142,226	82,858	949,653	27,670	2,922
1979年	1,768	154,722	83,035	950,711	28,132	3,017
1980年	2,039	178,074	83,226	964,063	28,530	3,019
1981年	2,225	189,654	82,750	974,167	28,909	3,093
1982年	2,416	207,674	81,926	983,527	28,714	3,030
1983年	2,665	226,897	81,453	1,000,343	28,643	3,013
1984年	2,920	246,482	81,253	1,008,819	28,543	2,929
1985年	3,332	267,397	80,996	1,022,005	28,417	2,934
1986年	3,730	290,505	80,062	1,026,199	28,025	2,886
1987年	4,180	324,863	78,727	1,027,536	27,650	2,800
1988年	4,563	342,695	78,129	1,026,107	27,405	2,821
1989年	4,970	369,011	77,269	1,024,287	27,104	2,728
1990年	5,374	397,346	75,952	1,014,765	26,818	2,566
1991年	5,837	422,211	74,889	1,015,959	26,455	2,399
1992年	6,231	452,625	73,899	1,018,221	26,256	2,280
1993年	6,633	485,658	73,033	1,010,072	26,143	2,223
1994年	6,923	515,207	72,325	1,004,790	26,094	2,183
1995年	7,174	537,401	71,556	1,002,652	25,872	2,139
1996年	7,412	556,748	70,393	1,002,024	25,571	2,097
1997年	7,769	582,564	68,982	982,228	25,324	1,971
1998年	7,944	595,839	67,891	974,036	25,150	1,869
1999年	8,110	612,581	66,766	967,645	24,778	1,840
2000年	8,220	622,175	64,831	949,956	24,354	1,771
2001年	8,363	637,850	63,388	934,377	23,883	1,633
2002年	8,518	649,225	61,583	915,464	23,268	1,539
2003年	8,686	664,460	59,754	898,407	22,931	1,373
2004年	8,811	681,025	58,003	870,851	22,475	1,054
2005年	8,990	698,378	55,567	850,071	22,396	974
2006年	9,180	721,903	54,107	843,197	22,590	941
2007年	9,442	755,943	52,295	822,568	22,900	929
2008年	9,603	780,505	50,846	807,697	23,050	912
2009年	9,688	798,070	48,966	791,893	23,429	869
2010年	9,710	803,248	46,906	764,316	23,719	752
2011年	9,863	814,355	46,196	761,448	24,506	839
2012年	9,796	814,984	44,744	740,977	25,071	801
2013年	9,809	827,211	43,363	735,271	25,560	787
2014年	9,879	834,588	41,899	710,019	26,349	771

出典：厚生労働省『衛生行政報告例』より筆者作成

¹ 『日本経済新聞』地方経済面・北陸, p.8, 2009年1月31日号, 2012年9月5日号。

る。その点からは、経済的要因やニーズの縮小が、宿泊市場そのものの縮小につながったとはいえないと判断できる。そのため、マーケティング的要因にこそ、旅館の衰退の原因が潜んでいると考えられる。

団体客から個人客へといった需要構造の変化と、それについていけなかった旅館の凋落については、これまでも多々指摘されてきた。そこで、マーケティングの見地から今一度、旅館のサービス提供プロセスを眺めることで、旅館のサービス提供上の問題点について考察したい。

1.2 旅館の問題点

坂本(2011)は、旅館をお客様が選ぶ基準として、日常と非日常とが挙げ、それらをハーズバークの「衛生要因」と「動機づけ要因」の理論と関連させている。動機づけ要因としては、

- ・料理（地元ならではの食など）
- ・風呂、温泉（広さ、効能、泉質など）
- ・部屋（広さ、雰囲気など）
- ・景観（海、新緑、夜景など）
- ・外観（おもむき）

などが挙げられている。

また、衛生要因としては、

- ・清潔感
- ・設備（ウォシュレット、デジタルテレビなど）
- ・備品（アメニティ、ドライヤー）
- ・おもてなし、接客

などが挙げられている。

そのうえで、前者については最大限にアピールし、後者についてはきちんとした現状の説明が必要であると主張している。衛生要因は、それが満たされなければお客様側の不満につながることになるわけであるから、その意味では問題点として把握することができる。

確かに、この事例は説得力もあるが、いくつかの点でさらに検討が必要である。

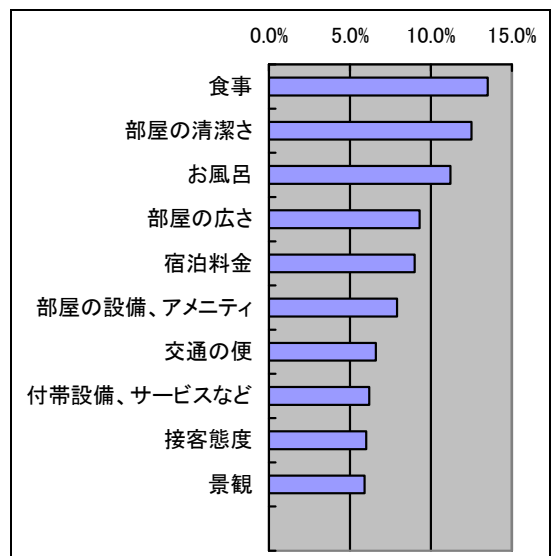
まず、上記の諸要素は設備面を中心としたハードに関するものであり、サービス面を中心としたソフトに関するそれぞれの「要因」については、特に検討がなされているわけではない。

次に、料理についても、品数が少なかったり、

もちろん味に不満を感じられたりすれば、当然のことながら不満につながってしまう。そのため、料理を動機づけ要因としてのみ掲示するのは適切でなく、この点は他の要因にも同様の問題が指摘しうる。

実際、マイボイスコムによる調査によれば、お客様が宿泊先に感じた不満は図表2のとおりである。ここで挙げられているのは不満であるから、衛生要因として問題となる要素であろうと思われるが、上位4つまでが坂本(2011)においては動機づけ要因として扱われているものである。

図表2 宿泊先の不満点（13,801名対象、回答者の5割が感じた不満を複数回答）



出典：「MyVoice」による2009年8月実施のインターネット調査から上位10の不満を抜き出した

そして、いずれの要因についても、特定の市場セグメントにとっては特に不満にならないかもしれないが、別の市場セグメントにとって衛生要因となる可能性があるということが捨象されてしまっている。これは、Wifiの環境整備における問題やウォシュレットへの希求に見られるように、時代によって衛生要因となる項目の変化を考慮すべきということである。

最後に、顧客満足・不満足に関して、衛生要因がマイナス要因であり、動機づけ要因がプラス要因であるのは首肯できるが、より重要な、それぞ

れが独立しているという重要な観点が抜けている。

以上のような検討を加えると、旅館において、顧客満足の追求ばかりがなされ、時代の推移とともに変化した、不満足の解消が目指されてこなかった点が浮かび上がってくる。すなわち、どの施設でも精一杯の「おもてなし」をして、顧客満足の醸成に努めているはずであるが、不満足解消には消極的だったのではないだろうか。

それを考察するために、ソフト面から眺めた場合に、不満足が生じる可能性について検討する。

実は、かつての旅館の多くは、サービス提供プロセスにおける多様性はあまりなかった。ほとんどの旅館における標準的なサービス提供プロセスは、現在でもあまり変化がないことが多いが、それは図表3のとおりである。

こうしたサービス提供プロセスについては、顧客の欲求の変化を踏まえると、確かにいくつかの問題点を指摘せざるをえない。なお、以下で指摘している事例については、不満を感じる客層もあるかもしれないが、もちろん、特に不満を感じない客層もいることが想定される事例を中心に例示した²。

まず、せっかく浴衣という日本ならではの衣装を着て過ごすという行為も、到着時から出立時まで、食事時も、入浴後も、さらには就寝時から起床後に至るまで、ずっと同じ物を着用することになり、現代の生活スタイルからすれば、不満足に繋がりがかねない要素となるだろう。なお、若い人を中心に、浴衣では寝にくいという声も聞かれる。

次に、食事も、どんなお客様にも対応できるように、海山里の食材をすべて盛り込む方向性となり、個性が薄くなりがちである。そのため、動機づけ要因に訴えかけられなくなる。さらには量が多くなる傾向から、ロスも増加することにつながり、価格面でも高くならざるをえないうえ、コスト面でも好ましいものではない。

そして、個人主義が進んでいる現代においては、大浴場での入浴を嫌がる層も増加している。誰かも分からない人とともに浴槽に入ることに抵抗感を感じるほか、他人が歩いたあとの床の水滴を嫌

図表3 旅館におけるサービス提供プロセス例

	お客様側	施設側
15:00	①お客様の到着	仲居らによるお出迎え
～	②客室への案内	仲居によるお茶などの到着時サービス
	③浴衣に着替え、大浴場で一風呂（浴衣はそのままチェックアウト前まで着用）	
18:00	④夕食の時間	
～	④a.別室の食事処	会席スタイルまたはbuffetスタイル、あるいは仲居のサービス
	④b.客室での夕食	仲居による食事提供
21:00	⑤夕食後、再度一風呂、あるいはラウンジなどで一杯	⑤'その間に、仲居または係による布団の用意
～	⑥就寝→⑦起床	
	⑧場合により大浴場で入浴	
8:00	⑨朝食の時間	部屋食の場合には直前に布団の片付け
～	⑨a.別室の食事処	buffetスタイルが多い、この場合にはこの時間に布団の片付け
	⑨b.客室での朝食	仲居による食事提供
	⑩場合により大浴場で入浴	
10:00	⑪お客様の出発	仲居らによるお見送り

出典：著者作成

がる人も多くなってきた。施設によっては何時間も同じ足拭きマットが置かれていたりすることがあるが、こうした状況が不満足につながるのは仕方がないことかもしれない。

さらに、食事時などに、いつの間にか布団が敷かれたり片付けられていたりすることに対して、見知らぬ他人が個人の占有空間である客室に入られているという状況も、一部の顧客からは抵抗感を持たれているようである。もちろんホテルでも実際にはサービススタッフが客室に適宜出入りしているのであるが、布団という象徴的な要素が出現したり消えたりすることが、スタッフの出入りを強調してしまう点で旅館は特徴的である。

² 「じゃらんnet (<http://www.jalan.net/>)」における2016年8月中旬の「口コミ」欄の記事より抽出。

1.3 問題点の分析

以上で抽出した問題点は、

- ・顧客側における個人主義の進展とそれによるプライバシーの重視
- ・顧客側における（過度ともいえる）清潔観念の広がり

といった

- ・顧客側の生活スタイルの変化
- ・それともなう欲求の変化

によって、かつて不満足にはつながらなかったものが、今の時代には不満足になりかねないことを示している。そしてつけ加えれば、

- ・画一的な食事に代表されるサービス提供上の問題点（競争概念の欠如）

といった企業側の要因も指摘することができよう。逆にいえば、こうした点を改善することによって、お客様からより選ばれやすい旅館が出現してくる可能性が生じるといえるだろう。

いずれの旅館も、顧客の満足のためにさまざまにサービス提供をしてきたが、顧客側の欲求の変化によって、それまで顕在化しなかった不満足要因があぶりだされてきていることがうかがえる。特に、顧客満足につながる要因と、不満足につながる要因とが独立して存在しているのであれば、当然ながら満足要因を増加させて不満足要因を減少させる必要があるが、満足要因の増加にのみ目をとらわれている可能性がある。

小原(1999)では、

旅館業の特性としては、歴史的にみれば、利用客に対し主として「宿泊」「食事」「入浴」等のサービスを提供する

とし、それを提供するための伝統的な職能として、

経営者たる「旦那」と雇用される「番頭」「板前」「仲居」があった

と述べている。また、この3つの昨日の重要性は変わらないとも言っている（p.193）。また、「旅館の3大商品」として、

- 1) 施設・設備…清潔さ、快適性、安全性など
- 2) 料理…新鮮さ、熱さ・冷たさ、季節感、郷土色、ボリューム感など

³ 徳江(2015)に詳しい。

- 3) 人的サービス…サービスの3S [Smile(笑顔)、Speed(迅速)、Sincerity(誠実)]

を挙げている

それを踏まえて、顧客満足の重要性については述べられているが（p.196）、不満足の低減については特に触れられていない。旅館では、「顧客満足」と「利益の追求」がトレードオフ的な関係にあり、そのバランスを取ることに留意する必要性については説かれているが（pp.201-202）、実際には不満足をなくすことも非常に重要なことであると考えられる。

そのうえで、旅館の将来について、

- 1) 従来の「泊+食+浴」を中心とした旅館本来の機能を限りなく高め、純粹無垢の高級割烹旅館タイプに徹する旅館
- 2) 宿泊機能に特化してあらゆるサービスを排除し、限りなく低価格化に挑戦したビジネスホテルタイプの旅館
- 3) 施設の有効利用時間の拡大や旅館利用の多機能化を図り、さまざまな企画を盛り込み、他業種や地域と連携したバラエティー豊かな旅館

の3タイプを軸として考察している（p.202）。

しかし、このうちで2)については一部のチェーンを除いてはビジネスホテルの圧倒的な競争力には太刀打ちできないのが現状である。低価格化の実現には、規模の利益や範囲の経済が大きく響くため、単館では厳しいだろう。また、3)に関しても、地域との連携は一部に成功している施設もあるが、多機能化と企画の盛り込みは、一方で周辺の温泉街・旅館街における地盤沈下をもたらし可能性が指摘される³。

そのため、1)に見られるような、旅館ならではの魅力を訴求するのが一般的なオプションになるが、前項で述べたように、お客様側で不満足につながる、あるいは満足につながらない要素が多く観察されてしまっているのが現状である。さらに、実はサービス提供側の状況にも暗い影を落としている。

すなわち、こうしたサービス提供プロセスを支

えている仲居の労働条件は、過酷なものにならざるをえないということである。15時頃を中心とした顧客の来訪時刻に合わせてお出迎えをし、10時頃を中心とした出立時刻にお見送りをし、その合間に朝食や夕食の用意などをするためには、顧客のいない時間に休憩を取る、いわゆる「中抜き」という変則的な勤務形態にならざるをえなかった。そのために、実質的な勤務は長時間にわたることになり、スタッフ側の状況も過酷なものになりがちであった。

そのため、

- ・労働環境の変化による、過重労働に対する問題点

に関して、旅館は対策を講じる必要があったということになる。

2. 旅館の変化

2.1 新しいチェーンの出現

一方で、2000年代からは、廃業した、あるいは倒産するに至った施設を買収し、急成長を遂げる旅館チェーンも出現するようになってきている。1990年代までの旅館の多くは、あまりチェーン化を志向することがなかった。旅館で提供されるサービスは、本来的にその土地に根ざした諸要素に支えられているということもあったため、他地域への進出に消極的であったのは確かである。また、不動産の所有を基本としたビジネスモデルを採用しており、ホテルのような所有と経営と運営の分離といったことも特になされなかったのもその理由の一つであろう。しかし、2000年代以降、こうした状況が少しずつ変わってきている。

図表4は、自身も再生案件を多く扱う海榮 RYOKANS によるレポートをもとにした注目企

図表 4 主要な旅館チェーン一覧

企業名	店舗数	年商	地域	特徴
鶴雅グループ	旅館・ホテル：12 製造販売：4 トラベルサービス：2	98億 (2015年度)	北海道内	阿寒湖畔を中心にホテル・旅館を展開。業界での影響力があり注目されている。
野口観光グループ	旅館・ホテル：17 ファーム：1	153億 (2014年度)	北海道 箱根、湯河原	北海道を中心に、箱根、湯河原に旅館を展開
湯快リゾート	バイキングシリーズ：22 会席の宿：3	143億 (2015年度)	北陸地方、東海地方、近畿地方、中国地方、四国地方、九州地方	365日7800円9800円など低価格での提供が特徴。主要都市よりバス送迎を行っている。
大江戸温泉物語	温泉旅館：29	350億 (2015年度)	石川、栃木、群馬、千葉、岐阜、長野	江戸をテーマにし、低価格での提供が特徴。
共立メンテナンステナンス	学生寮・社員寮・ワンルームマンション事業：454 ドリーミン：52 癒しの宿：21	1,102億 (グループ連結) 240億 (癒しの宿部門) (ともに2015年度)	北海道～沖縄	下宿ビジネスから派生して多角化に成功し、上場企業に。
星野リゾート	星のや：4 リゾートナーレ：5 温泉旅館・界：13 その他宿泊施設：10	400億 (2014年度)	北海道～沖縄	星野リゾートのブランドで運営受託サービスに特化し、温泉旅館、ホテルをブランド別に分類。投資法人で上場

出典：『海榮 RYOKANS メディア リレーションズ ブック』ほか、各社資料より作成

業一覧である。ここに掲載されているチェーンのいくつかについて、検討を加えたい。

再生を手がける旅館チェーンでも最大手の大江戸温泉物語グループは、2001(平成13)年に創業し、2003(平成15)年に日本初の温泉テーマパークとして東京のお台場に日帰り入浴施設を開業させたのがはじまりである。2007(平成19)年からは、破綻した旅館の再生事業をてがけるようになり、2015(平成27)年までのわずか8年間で、日本全国に約30の施設を展開するに至っている。2016(平成28)年度内にさらに4施設が追加されることが見込まれ、日本最大級の旅館チェーンとなっている。2015(平成27)年度の売上高は約350億円で、同年に外資系投資会社のベインキャピタルに買収された。

同社の特徴は、

- ・大消費地からの所要時間を、2~3時間を目安としてドミナント出店をしていること
- ・コストダウンのためではなく、老若男女誰もが楽しめる唯一のスタイルとして、ブッフエスタイルを導入していること
- ・大浴場の清掃を、30分ごとを目処としてまめに行い、床などに水滴を残さないようにするなど、徹底して不満足要因の排除を目指していること

が挙げられる⁴。

伊東園グループは、カラオケ店の歌広場を展開するクリアックスグループが、2001(平成13)年に競売で伊東園ホテルを落札したところからスタートしている。2016年現在、44施設を展開し、2015(平成27)年度の売上高は約210億円である。

湯快リゾートは、2003(平成15)年にジャンボカラオケ広場を展開する東愛産業の関連会社として設立された。2016年現在、西日本を中心に26施設を展開し、2015(平成27)年度の売上高は約143億円である。

この両者の特徴は、

- ・徹底したEDLP戦略

であるといえる。施設によっては、1年365日いつでも同じ金額で、徹底した安さを訴求している。それを実現するために、

- ・買収に際しては徹底的に安価での取得を目指したうえで
- ・改装も最小限におさえ
- ・さらに、可能であれば宴会場を潰すなどして客室数の増加を目指す

といった方策を講じている。

海栄RYOKANSは、1981(昭和56)年に愛知県南知多で海栄館を開業したのが最初である。2002(平成14)年から再生案件を手がけるようになり、新規に出店した施設も含め、2015年現在では15施設を展開し、約100億円近くを売り上げている。

同社は、他のチェーンとは異なり、比較的高価格での再生を目指しているのが特徴であり、むしろ、再生前よりも価格を上げることさえある。事実、「記念日の宿」というキャッチフレーズを多用し、特別な日の利用をうながしている。各館ごとに和を感じさせるテーマを設定したり、特定の料理人に焦点を当てて、料理を売りにするなどして、新しい付加価値を持たせることに成功している。

再生案件で急成長した企業はいずれも、2000年代前半から後半にかけて再生を手がけるようになり、10年足らずで急速なチェーン展開を果たしたことが大きなポイントである。そのポイントはいずれも、それまでの旅館ではまったくといっていいほどなされてこなかった新しいマーケティングの導入である。

一方、再生を中心としたビジネスではない形で、チェーンを拡大している企業もある。

ドリーミンを経営する共立メンテナンスは、リゾートでもほぼ同じ売上(2015(平成27)年度で約240億円)を誇っている。ただし、各施設に統一的なブランドが与えられていないため、チェーンとしての一体感は必ずしも保持していない。チェーン内に旅館タイプ、リゾートホテルタイプ、リゾートマンションタイプが混在しているのが特徴である。

同社では、全室露天風呂付の施設を展開するなど、施設面ではかなりの高級施設に遜色のないスペックでの展開を行っている。しかし、

⁴ 『週刊ホテルレストラン』2015年10月09日号, オータパブリケーションズ, pp.50-51.

- ・仲居によるサービス提供を省く
- ・食事処での夕食を2回転させる

といった方策によって、徹底的にコストを削減し、相対的に低価格を実現している⁵。さらに、

- ・軽食用のラーメンや風呂上りのドリンクと

いったさまざまな無料サービスを提供

するなどして、満足度の向上も企図している。この世界で忘れてはならないのが星野リゾートであろう。もともとは1914(大正3)年に創業した星野温泉旅館が源流となっているが、1995(平成7)年に星野リゾートとなってからは、一気に日本中に勢力を広げるに至っている。もっともラグジュアリーな星のや、心地よい滞在を目指す界、自然とともにラグジュアリーな滞在を目指すリゾートのリゾナーレ、この三つのブランドを適宜使い分けて展開している。

同社は、運営に特化していることが大きな特徴である。そして、それによるサービスレベルの維持を実現するためにも、

- ・数値管理による顧客満足調査

を大々的に導入するなど、それまでの多くの旅館の顧客満足へのアプローチとは異なる手法を採っている⁶。現在でも、旅館の満足度調査はほとんどが定性的なものばかりであり、定量的な分析を目指したものは少ない。

新規の開業がメインでありながらも、急速なチェーン展開を図る両社に共通しているのは、

- ・理論的・冷静な裏づけにもとづく科学的管理を

実践していることといえよう。

2.2 単館経営旅館における特徴的な施策

また、大規模にチェーン展開する再生ビジネスの事業者ばかりではなく、単館経営の企業でも、新しい試みを採用している施設が出現してきた。それは、特にラグジュアリー・クラスにおいて顕著である。以下に、特徴的な施設を紹介する。

伊豆高原からほど近い浮山温泉に位置する坐漁荘は、別荘地という特異な立地で高級旅館として

半世紀の歴史を刻んできたが、台湾の企業グループであるCIVIL Groupに2013(平成25)年に買収された。大規模な改装を経て、2014(平成26)年10月に再オープンし、本館に19室、露天風呂付のヴィラ11室を擁する施設となった。

同館では、浴衣を1人につき2着用意して、さっぱりとした気分での就寝を可能にしている。また、露天風呂付のヴィラは、1棟1棟がきわめて広大なスペースを確保しており、プールも付いているヴィラは100㎡以上もの広さを誇っている。和食のみならず、フランス料理のレストランも用意している点がポイントである。

松本から車で30分ほど山に分け入ったところに位置する扉温泉・明神館は、2000年代に入った頃から新しい旅館の姿を模索し、さまざまな改革を行ってきた。一部の客室には専用の露天風呂があり、その他の客室には、ゆったりとした作りのリラクゼーション・タイプのバスルームが用意されていたりもする。現在は2タイプとなったが、かつては3タイプの料飲施設まで用意して、連泊の顧客への対応も意識している。

提供される料理そのものにはもちろんのこと、料理をいただくスペースは白樺林をモチーフにした照明が配され、そこからは周辺の自然を存分に味わえるテラスに出ることができる。さらに、大浴場も大きな開口部から滝が望める作りになっており、さまざまに地域ならではの魅力を感じることができるのが大きなポイントである⁷。

同館は、ルレ・エ・シャトーという世界的なホテルやオーベルジュのコンソーシアムに加盟しており、日本・韓国地区の同コンソーシアムをリードする存在でもある。他にも加盟している旅館がいくつかあり、いずれも単館経営が基本であるので、ここで検討に加える。

別邸・仙寿庵は、群馬県の水戸温泉に立地している。客室数は18室で、すべてに専用の露天風呂がついている。また、全室からすぐそばを流れる川を望め、林に囲まれた自然を存分に感じるこ

⁵ 『週刊ホテルレストラン』2015年08月14日号, オータパブリケーションズ, pp.58-59.

⁶ 星野佳路, 坂井奈穂子「顧客満足度を軸としたサービス経営～星野リゾートの事例」, SILC2007における講演より (<http://globis.jp/article/2275>, 2016年8月17日アクセス)。

⁷ 『週刊ホテルレストラン』2015年6月12日号, オータパブリケーションズ, pp.56-57.

が可能となっている。食事は客室ではなく専用のスペースが用意されているが、すべて個室であり、かつ、1部屋1部屋の雰囲気が大きく異なっている⁸。

鹿児島島の妙見温泉に位置する忘れの里・雅叙苑は、きわめて特徴的な施設構成となっている。客室は全10室で、すべて離れ、またはそれに準じる構成となっている。さらに、それぞれの建物は、近隣の古民家を移築したものであり、古きよき日本情緒が色濃く感じられる。しかし、内装は完全にリノベーションされており、きわめて快適に過ごすことができる。さらに、ほとんどの客室には専用の露天風呂、または冬でもゆっくりと入れるようにサンルームのようなスペースの風呂がついており、温泉に恵まれた当地の魅力をアピールしている。さらに、食事には専用農場で育てた鶏や野菜がふんだんに供される一方、魚の刺身は出てこなかったりするのに興味深い⁹。

上記の施設はいずれも、その土地の魅力を最大限に感じられるような施設構成、あるいはサービス提供プロセスを構築していることが大きなポイントであるといえる。そのため、そこに行くことそのものが目的ともなりえる。

土地の魅力をアピールする武器に食を据え、メニュー構成にそれを取り入れるのはもちろん、食事処の作りも地域を意識させる演出がなされている。また、いずれも個室または準個室、あるいは照明の工夫や席のスペースを広く取ることで、周りのお客様が気にならない工夫が施されている。いずれも、その土地における四季折々の魅力を、日々異なる手法で訴求することで、連泊、あるいはリピートを強く意識していることがうかがえる。

一方、大浴場に使いきりのタオルを用意するなど、お客様の不満要因を取り除いている。また、専用の露天風呂を備えた客室を多く配するだけでなく、部屋数に比して大浴場の数を多めに用意するなど、プライベート感の醸成も徹底している。

このカテゴリーにおいては、徹底的に不満要因を排除したうえで、その土地にしかない魅力をうまく演出することが求められているといえよう。

3. 旅館における満足と不満足

以上見てきたとおり、再生に成功あるいは新規開業で拡大している旅館チェーンも、単館で成功している施設も、不満要因の排除が前提となっていることが分かる。宿泊施設が提供しているのは、生活の一部を切り取ったものであるため、ハードウェアの衛生要因に該当する部分での不満足が顕在化することは、すなわちそのまま顧客離れにつながってしまうことになる。

これまでの旅館の多くは、顧客満足の向上ばかりを目指し、不満足に目が向きにくかった。一方で生活スタイルの変化は大きい。その変化についていけない施設の多くが経営危機に陥り、廃業するに至ったことが旅館衰退のポイントである。

いずれにせよ、就寝、くつろぎ、料飲、宴会、癒しといった各要素について、なにより不満要因を解消する必要がある。そして、立地や施設の状況から満足要因を付加できるか検討し、それが可能なら、そのときに初めて「顧客の感動」につながるようなサービスを考えるということになる。

ただ、現時点で抽出しうる満足要因（動機づけ要因）としては、その土地ならではの魅力というものだけである。それ以外の要素を考察することが、今後の研究には求められよう。

◆主要参考文献

- 井門隆夫(2005),「観光・旅行分野における顧客満足度調査について」『オペレーションズ・リサーチ』第24号,日本オペレーションズ・リサーチ学会, pp.23-24.
- 大野恵子(2015),「日本の旅館における経営マーケティングの研究—小規模旅館のUSP 経営の実態調査と今後の課題」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』第27号, pp.47-60.
- 小原健史(1999),「第15章 旅館業」,長谷編著(1999), pp.192-203.
- 坂本真士(2011),「動機づけ要因」と「衛生要因」でお客様の感情をコントロールする」『宿研トピックス』2011年5月号, 宿泊予約経営研究所. (<https://www.>

⁸ 『週刊ホテルレストラン』2015年9月25日号, オータパブリケーションズ, pp.76-77.

⁹ 『週刊ホテルレストラン』2015年11月13日号, オータパブリケーションズ, pp.74-75.

yadoken.net/tsuushin/topics/1105.html, 2016年8月15
日アクセス)

徳江順一郎(2015), 「旅館の変遷とマーケティングに関する
一考察一ホテルの事例との対比から一」『余暇ツーリ
ズム学会誌』第2号, pp.49-56.

長谷政弘編著(1999), 『観光ビジネス論』同友館.