

観光地における顧客との良好な関係性構築の重要性に関する研究

メタデータ	言語: ja 出版者: 武蔵野大学グローバルスタディーズ研究所 公開日: 2024-03-21 キーワード (Ja): 観光地, 顧客, 関係性, 危機, リスクマネジメント キーワード (En): 作成者: 岩崎, 比奈子 メールアドレス: 所属:
URL	https://mu.repo.nii.ac.jp/records/2000188

〔研究論文〕

観光地における顧客との良好な関係性構築の重要性 に関する研究

Research on the Importance of Building Good Relationships with Customers at Tourist Attractions

岩崎比奈子

キーワード：観光地、顧客、関係性、危機、リスクマネジメント

1. 本研究の背景と目的

1.1 本研究の着想に至った背景

我が国の観光産業は、2020年の春以降、約3年間、新型コロナウイルス感染症の大流行によって大きな打撃を受けた。2023年4月には海外からの全ての入国者に対して、「出国前72時間以内に受けた検査の陰性証明書」及び「ワクチンの接種証明書（3回）」のいずれも提出を求めないという措置が取られることになったことや、同年5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが「5類感染症」へと変更になったことで、2023年下期には観光地は再び国内外から多くの観光客を迎えるまでに状況が回復した。

このように新型コロナウイルス感染症が収束したことでマスクの着用や外出の自粛を求められることもなくなり、平時の社会生活へと戻りつつある今、今回の感染症の大流行を含めてこれまで自然災害等の危機からどのように復興してきたかを振り返り、今後の危機に備えるための新たな観光地のリスクマネジメントのあり方を検討する必要があるのではないかという想いが、本研究の背景にはある。

1.2 本研究の目的

本研究は、観光地が危機に直面した際に復興を果たす過程で、その観光地の顧客の存在が大きな助けになるのではないかという仮説の下、平時から観光事業者および観光地がともに顧客と良好な関係を構築することの重要性について明らかにすることを目的とする。

1.3 研究方法

本研究では群馬県草津町を研究対象地として設定し、地域経済への波及効果が大きい「宿泊事業者」、特に「旅館業」を対象として実施したアンケート調査とヒアリング調査（表1）の結果をもとに考察を行った。

草津町は古くから温泉地として知られ、現在も観光産業が町の基幹産業である。東京圏という大マーケットに近いこともあってリピーターが多いことと、1990年代に本格的に始まった観光まちづくり活動の成果として、現在、観光庁が登録制度を設けている観光地域づくり法人（DMO、Destination Management / Marketing Organization）の先駆けといえるような、町内の観光関連団体が一体となった推進態勢が整っていることが、研究対象地に選定した理由である。

表1 研究対象地（草津町）で実施した調査の一覧

調査対象	調査の実施時期
観光事業者	旅館組合婦人部 アンケート調査（2021年10～11月） ヒアリング調査（2020年9月、21年9月、22年2月）
観光地	役場観光課 ヒアリング調査（2022年2月） 観光協会 ヒアリング調査（2020年9月、21年9月、22年2月）

1.4 用語の定義

本研究で特によく使用する用語について、以下のように定義する。

「顧客」は「おとくいの客」（『広辞苑』より）であり、過去に自社の商品やサービスを購入した人の中でも特に商品等を高く評価して繰り返し購入する客、対象の観光地をよく訪れたり商品を取り寄せるなど関心を持っている客とする。類似用語として「常連客」があり、草津町の旅館経営者を対象に行ったアンケート調査票は、主な回答者である女将にとってなじみのある表現の方が良いだろうという地元からのアドバイスを受けて「常連客」という用語を使用した。その他、「ファン」という用語も用いたが、本研究ではいずれも同様の意味合いで使用している。

サービス産業では、サービスを提供する人によってその評価が大きく左右されるため、特定の顧客とサービス提供者との間の相互信頼関係の構築・維持という関係性マーケティングの強化は顧客満足度を向上させることが多く、重要であるとされている（原田，2008）。

本研究では「関係」という用語は、個別の観光事業において商品やサービスの提供者とそれを受け取る客とのかかわり方や、観光地において業界団体間のかかわり方や各団体における事務局と会員、会員同士のかかわり方、地域外のマスコミや旅行会社等とのかかわり方などを表している。これらは、実際に観光地を訪問したり対面でサービスを受けたりする他に、地域の特産品を取り寄せたり、ふるさと納税で寄付をするといった非対面のかかわり方もある。

2. 事例研究

2.1 群馬県草津町の観光の概要

草津町では、バブル経済崩壊の影響を受けて観光事業者の経営が厳しい時代もあったが、常

に官民が連携してスキー場やコンサートホールの整備等のハード整備と、草津夏期国際音楽アカデミー&フェスティバルの開催等のソフトの充実に取り組み、幅広い客層から愛される観光まちづくりを進めてきた。バブル経済崩壊後の1990年代の取り組みとして、主に観光協会と旅館組合のメンバーが中心となった「草津温泉ブラッシュアップ計画」（1997～99年）の活動が挙げられ、これが町内が一体となった現在の観光推進態勢の確立へとつながっているといえる。それは、一般的に地域内では事業者間や団体間で利害が対立することも多いが、草津町では最大の観光資源である「温泉を活用する」ということを観光関連団体¹⁾ 同士の共通の目標とすることで、ライバル関係を越えた連携が可能になっているからである。

2020年の新型コロナウイルス感染症の流行までの約15年間の観光入込客数の推移をみると、年間300万人前後で安定的に推移している（図1）。リーマン・ショック直後の2010年は前年比2.8%減となったものの、東日本大震災が発生した2011年は同1.1%増となるなど、草津町ではこうした大きな危機の影響は比較的軽微であり、感染症が流行する直前の2019年の観光入込客数は328万人と前年比約10%増となるなど、近年は堅調に推移していた。

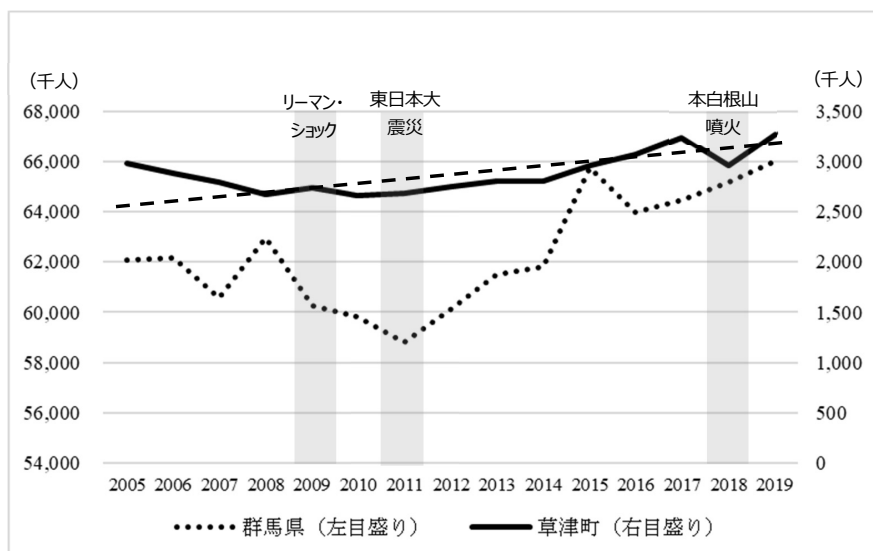


図1 草津町と群馬県の観光入込客数の推移 出典：岩崎・山田（2022：156）

2.2 町外との良好な関係性が被災時の支援になった事例～本白根山の噴火²⁾

前節で述べたように、草津町の観光入込客数は比較的堅調であったが、それが前年比8.7%減と大きく落ち込んだのは、本白根山（草津白根山）が噴火した2018年であった（同年1月23日10時2分に噴火）。

噴火直後から対外的な情報のやり取りの窓口となったのは、草津町役場の総務課であった。町長の強いリーダーシップの下、役場内の大会議室が報道関係者用として用意され、そこに詰めていた記者たちへ随時、噴火関連の最新の情報が提供された。ここで提供された情報は行政が発表するものだけではなく、例えば、旅館協同組合が会員の宿泊施設から情報提供を受けた

宿泊キャンセル数・金額といった営業情報もあった。このように、たとえ噴火によるダメージを印象づけるような草津町にとって不利な情報であってもそれを隠すことなく、官民がともに科学的・客観的な情報を発表し続ける姿勢が記者たちに好意的に受け止められたことで、記者が草津町の観光産業に不利益をもたらすような記事を書くことを思いとどまらせ、結果として風評被害の発生を抑えることになったのではないかと、後にこの噴火を振り返って観光関連団体の幹部たちは分析していた。つまり、草津町の行政と観光関連団体がマスコミという町外の関係者と良好な関係を築くことで、草津町自身が伝えたい情報をきちんと発信してもらうことが可能になり、結果として、意図しない情報の拡散による風評被害の発生を抑制できたと認識されていた。

また、本白根山の噴火に見舞われた草津町に対する社会の反応として特筆すべきは、「こういう危機の時こそ、懇意にしている旅館を助けよう」「草津温泉を支えよう」と泊まりに来てくれた宿泊客（その旅館にとっての顧客）が一定程度いたということである（観光関連団体と旅館経営者へのヒアリング調査の結果より）。こうした顧客は土地勘があるためマスコミの報道を鵜呑みにせず冷静に状況判断ができることから、草津町の観光関係者は草津温泉のファンや旅館の顧客の存在が風評被害の広がり抑制したと認識していた。このように顧客が多いことの背景には、地元の群馬県を含めた比較的近場の関東圏在住者が宿泊客の約7割を占めており³⁾、観光客に占めるリピーター率が、2019年度は49%、コロナ禍が少し落ち着いた2021年度は65%を占める（草津温泉観光協会, 2022）といった実態があると考えられる。

2.3 コロナ禍中に支えとなった顧客の存在～アンケート調査の結果から

前節でまとめたように、2018年の本白根山の噴火の際に「こうした有事の時こそ」と支援の気持ちで草津町を訪れた顧客が多かったことから、2020年度から約3年間続いた新型コロナウイルス感染症の流行という危機における顧客との関係性について把握するために、旅館経営者を対象にアンケート調査を実施した（表2）。

表2 「常連のお客様」に関する調査の調査概要

- ◆ 調査対象：湯の華会会員施設（31軒）
- ◆ 調査期間：2021年10月中旬～11月上旬
- ◆ 調査方法：①調査票へ記入後、返送用封筒にて返送
②QRコードからネット経由で回答
- ◆ 主な調査項目：常連客*の有無、常連客の重要性、常連客づくりのために必要なこと
※常連客：来館時に女将やスタッフと親しく言葉を交わすなど面識があるお客様。来館回数や頻度は厳密には問わない。
- ◆ 回収数（率）：16軒（51.6%）
※規模別内訳：大規模（70室以上）12.5%
中規模（20室以上～70室未満）31.3%
小規模（20室未満）56.3%

調査結果を概観すると、すべての回答施設に顧客（実際の調査票には「常連客」と記載しているため、本節では「常連客」と記す）がおり、全体の87%が「31人以上」の常連客がいると回答、コロナ禍中に常連客の存在が精神的・経営的な支えになっていることがわかった（図2）。

- ◆ 常連客の存在はあなたの施設にとって重要ですか（回答はひとつ）。
 - 常連客が「経営的な支えになる」という回答が約6割を占める。
 - 「精神的な支えになる」は約4割。
 - 自由記述の中に、「特にコロナ禍中では、日々の仕事へのやる気につながり、有り難い」という声が、（表現の違いはあるが）何件か見られた。

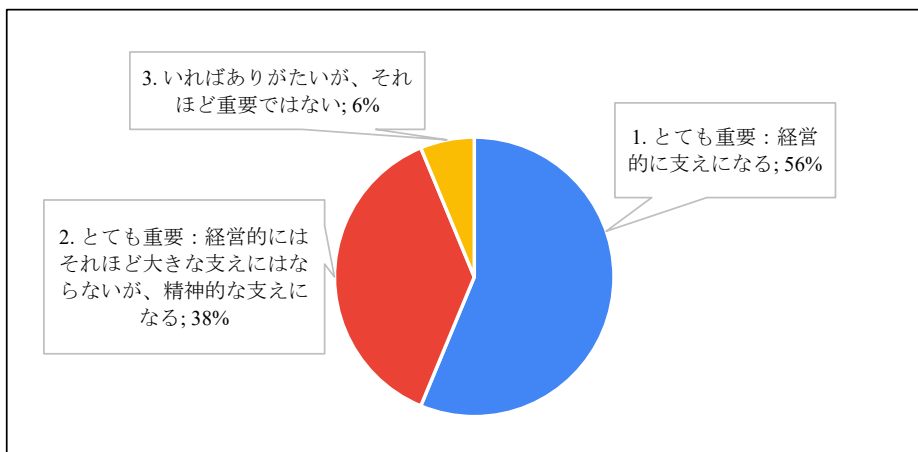


図2 常連客の重要性

自館に常連客がいる理由については、その旅館に宿泊することで享受できる“総合的な魅力”を構成する温泉や料理、施設等を感じてもらうことが、常連客づくりには必要であると認識されている（図3）。

- ◆ 常連客がいる理由は何だと思いますか（複数回答可）。
 - 旅館自体に魅力があることが、大前提。そのうえで、女将やスタッフとの関係性が重要になると思われる。

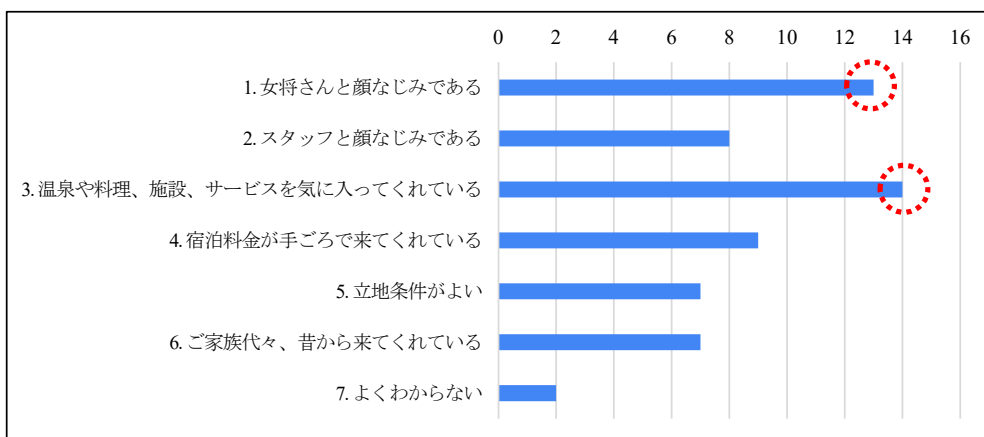


図3 常連客がいる理由

現在の常連客を維持し、新たに常連客をつくるための取り組みについて聞いたところ、来館した宿泊客を接客するスタッフのスキル向上をすべきという回答が多いが、自由記述の中には「特にスタッフのスキルを高めることが、結局、草津全体のイメージアップ、すべてにつながる」という指摘もあった。このように各旅館の誘客や接客スキルの向上は当然としても、草津町全体で宿泊客を受け入れようという意識も強く、この点については、次節でまとめるヒアリング調査の結果からも明らかになった。

2.4 地域にとっても重要な旅館同士の「顧客の共有」～ヒアリング調査の結果から

本研究では、草津町役場を含む観光関連団体と旅館経営者を対象にヒアリング調査を実施した(表1)。その結果、草津町はふるさと納税「草津よいとこ元気基金」として町外から寄付を受け付けているものの(2022年2月現在)、寄付者を“顧客”として一元的に管理して観光情報を提供するなど誘客のために積極的に活用しようとしているわけではないことが明らかになった。

これに対して、民間の旅館業界では、各旅館の顧客が同時に草津町のファンになっているという事例がみえてきた。これは、宿泊料金帯のカテゴリーが近い旅館間ではそれぞれの顧客が相互に連泊することが珍しくなく、そのことを各旅館の経営者同士が把握しており、むしろ好意的に受け止めている状況のことで、筆者はこれを「顧客の共有」と名付けた。

宿泊先を変えて草津町に滞在する宿泊客は、宿泊先の各旅館を評価しているので、その旅館の顧客になる可能性があり、同時に「観光地・草津」のファンであるともいえる。よほど気に入った観光地でなければ、連泊しなくても良いからである。草津町の旅館業界で「顧客の共有」がみられるということは、宿泊客の旅館への満足度が高く、その人々が同時に観光地のファンでもあることに加えて、業界内の風通しが良いことが、要因として挙げられるだろう。

このような業界の雰囲気醸成された背景には、1926年の草津軽便鉄道(後の草軽電鉄)の開通により宿泊客が急激に増加し、それに伴って町内の旅館の軒数が増えた結果、採算を度外

視した宿泊客の獲得競争が激化したという歴史があった。当時の状況について、旅館「望雲閣」（現在の「望雲」）の黒岩忠四郎は『十五ヶ年計画の草津温泉』の中で、草津全体の利益を考えるならば、そうした不毛な競争はやめて、旅館が共存共栄できる組織を作ることが必要であると述べている（黒岩, 1933）。これが現在の草津温泉旅館協同組合の設立につながったといわれており、現在は「観光5団体」といわれる観光関連団体の間に強固なパートナーシップが構築されるに至っている。これまでの歴史と、近年の本白根山の噴火とコロナ禍に直面した際の草津町の行政・業界の対応をみると、危機に直面する度にその時々地域リーダーが強いリーダーシップを発揮してきたことが窺われる。水野（2019）も「その組織の転機をマネジメントするリーダーの果たす役割が極めて大きいということである。転機をマネジメントするには、特に組織を担うリーダーの資質が問われている」（水野, 2019: 188）と指摘している。

個々の旅館にとって「自館の顧客」はもちろん大切だが、旅館業界にとって「草津町のファン」の存在も重要であるという認識が、旅館経営者へのヒアリング調査で明らかになった。各旅館が顧客に支持される旅館づくりに取り組むのは当然だが、宿泊客は旅館についてだけ満足すれば充分ということではなく、観光地としての草津町自体に魅力がないと宿泊客の自館への満足度は高まらないと認識する旅館経営者がいた。そうした経営者からは、2001年に発表した「泉質主義宣言」⁴⁾のような、町全体で「草津温泉」ブランドのイメージアップにつながる取り組みも重要であるとの意見が示された。

3. 考察

本研究では、観光地が危機に直面した際に復興を果たす過程で、その観光地の顧客の存在が大きな助けになるのではないかという仮説を設定し、文献調査のほか研究対象地である草津町でアンケート調査とヒアリング調査を実施した結果、以下の4つの点が導き出され、平時から観光事業者（旅館）および観光地（行政やDMO）が顧客やファンと良好な関係を構築することの重要性が明らかになった。

3.1 危機に対峙する気概のある経営者や地域リーダーの存在が重要

Zolli & Healy (2012, 須川訳 2017: 11) は、レジリエンスの向上とは「状況の変化に適応しつつ自己の目的を達成する能力を維持すること」と述べており、東日本大震災の復興事例⁵⁾からも、地域が危機に直面して先行きが見えない時であっても事業を継続しようという強い意志を持った経営者、地域を復興しようと取り組む地域リーダーがいることが、速やかに復興を進めるために必要であるといえる。

そうした経営者や地域リーダーの背中を押してくれるのが、自社の商品・サービスや観光地を支持してくれる顧客の存在である。草津町で実施したアンケート調査の自由記述の回答として、2020年初年から始まったコロナ禍のさなかには、旅館経営者は「顧客に支えられている」と感じており、厳しい状況の中でも事業を続けていこうとやる気が「奮い立つ」といったコメントがみられた。

3.2 顧客の創出には平時の経営努力が不可欠

草津町の旅館経営者を対象に実施したアンケート調査結果では、自社に顧客がいる理由として「温泉や料理、施設、サービスを気に入ってくれている」という回答が最も多く、次いで「女将と顔なじみである」という回答が多かった。また、顧客を維持し、新たに創出するために必要なこととしては、「スタッフの接客スキルを高める」ことが最も多く挙げられている。

こうした結果から、旅館経営者自身が、旅館には衣食住に関わる日本の文化を対面でのサービスを通して体験できる“総合的な魅力”が求められており、そのうえでサービス提供者と顧客が「顔なじみになる」関係を構築することが重要だと認識していることがわかった。

つまり、当然のことながら、旅館は常に自館の商品・サービスに対する宿泊客の満足度を高める努力を行うことが重要であり、旅館経営に誠実に取り組むことで顧客が生まれるといえる。ヒアリング調査の結果からは、顧客と良好な関係を築いている経営者は、定期的に訪れる顧客の家族構成や来訪目的、滞在中の過ごし方等を詳しく把握しており、顧客について深く理解していることが明らかになった。

3.3 顧客の入れ替わりを恐れず、新たな顧客の獲得につながる取り組みも推進

草津町の旅館経営者は、自館にとっての顧客の重要性を認識する一方で、顧客自身やその同行者の死去、これまで同行していた子供の結婚等によるライフステージの変化等がきっかけとなって、既存の顧客が自館から離れていくこともあり、つなぎ止めることが難しいとも認識していることが、アンケート調査の自由記述の回答やヒアリング調査の結果で明らかになった。この課題に対して「顧客を維持する」という観点では、親子や三世代といった複数の世代で来訪したくなるように旅館や観光地の魅力を伝える工夫も必要であると思われる。

また、長年もしくは頻繁に自館に通ってくれる顧客すべてが好ましい存在というわけではなくとの認識もみられた。つまり顧客の中には、馴染みになるにつれて自分の好みや意見を強く主張する人も出てくるとのことである。例えば、先代の経営者と長年にわたって良い関係を築いてきた顧客が、先代の息子や娘への世代交代のタイミングで経営方針やサービス内容が変更となった時に、「これまでのサービスの方が良かった」「先代のやり方の方が良い」と反対したり、逆に経営者側が「古くからのお客様に反対されるかもしれない」と付度することで、経営改善に必要な新たな挑戦を阻むような存在になる恐れがあると懸念する回答もみられた。

以上のように、既存顧客と良好な関係を維持することは容易ではなく、またすべての顧客が「良い顧客」であるとは限らない。既存顧客を盲目的に大切にのではなく、冷静に現在の関係性を評価することが必要であり、同時に、優良顧客の離反を防ぎ、新たな顧客を獲得するためには、常に館内施設やサービスの改善を図り、旅館の新たな魅力づくりに取り組むことが重要である。

3.4 旅館同士の「顧客の共有」を「地域のファンづくり」へ活用

観光地が、自らの地域へ繰り返し来訪するリピーターやファンづくりに取り組む場合、それを主導するのは一般的には観光地域づくり法人（DMO）や行政である。その理由は、旅館等の民間の観光事業者は互いにライバルであり、域内で連携することは容易ではないからである。

しかしながら草津町の旅館業界では「顧客の共有」といえる状況が生じており、そのことを経営者同士が好意的に受け止めているという事例がみられた。「共有」という点では、オーバーブッキングという“危機”が発生した際に近隣の宿泊施設が、ある意味で“やむを得ず”客室を融通するといった形がみられるが、草津町の場合は「平時における友好的な顧客の共有」といえるだろう。

草津町の旅館業界で、なぜこうした友好的な「共有」が可能であるかについては、2.4 で詳述したが、草津観光の歴史を振り返ると、町内の事業者間の競合状態を緩和し、連携してやっていくことが草津町全体の利益になると考えた、かつての地域リーダーの存在が大きいの。こうして培われ引き継がれてきた旅館業界の気風を貴重な財産として、旅館同士の「顧客の共有」を「草津のファンづくり」へとつなげることが重要である。

4. まとめと今後の課題

本研究を着想した当初、筆者は「顧客」とは観光事業者や観光地にとって「獲得すべき良い存在」であると認識していたが、草津町についての事例研究の中で「好ましくない顧客」というものも存在することを知り、「顧客」とは決して固定的なものではなく、観光事業者や観光地が新しい取り組みを始めた際に、それを嫌って離れていったり、逆に新しい顧客が生まれたりするものであることに気が付いた。そして、そうした顧客の入れ替わりが観光事業や観光地における魅力づくりの新陳代謝を促し、その積み重ねが大きなイノベーションを誘発し推進することになるのだろうと考えるに至った。

本研究では、観光地が危機に直面する場合を想定して、平時から観光事業者および観光地が顧客やファンと良好な関係を構築することの重要性が明らかになったが、これは今回の研究対象地である群馬県草津町における検証結果であり、より多くの観光地について当てはまる普遍性を有するかについてはさらに研究が必要である。今後はこの点と共に、顧客自身が観光事業や観光地の新たな魅力づくりに主体的に関わることができる関係性というものの可能性について、研究を深めたいと考えている。

付記

本研究は、岩崎（2022）において収集したデータの一部を使用している。

注

- 1) 草津町では、基幹産業である観光の業界団体が連携しつつ自律的に活動している点が特徴的である。具体的には「観光5団体」と称される、一般社団法人草津温泉観光協会と草津温泉旅館協同組合、草津町商工会、草津町役場、草津町議会の5つが、町内外の活動において連携している。
- 2) 本節で記述した本白根山の噴火の際の草津町内の様子や公開されたデータは、2018年3月に行った草津町役場と草津温泉旅館協同組合へのヒアリング結果に基づく。
- 3) 一般社団法人草津温泉観光協会の調べによると、関東圏（群馬県、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、栃木県）の宿泊客数の割合は、2019年7月は70.3%（うち群馬県は6%）、同年8月は75.5%

(同 5%) であった。

- 4) 「草津温泉 泉質主義宣言」(2001 年発表)として、「私たち草津温泉は、皆様のご期待に応えるために自然から与えられた、温泉という財産をありのまま提供し続け、これからもずっと“いいお湯”とともに歩んでいきます、泉質主義とともに。」と宣言している(草津温泉ポータルサイト湯 LOVE 草津, 2022)。観光 5 団体の役員や会員、職員は、ハンコの印影をかたどった泉質主義のロゴマークを名刺に印刷するなど、町内の観光関係者が一体となってブランドを形成し、発信を行っている。
- 5) 例えば、宮城県南三陸町長の佐藤仁氏やホテル観洋の女将、阿部憲子氏は発災直後から強いリーダーシップを発揮し、今日まで復興に取り組んでいる。南三陸町の復興過程について把握するために、2022 年 3 月に南三陸町役場、南三陸町観光協会、南三陸ホテル観洋へヒアリングを実施した。

参考文献

- 岩崎比奈子 (2022) 「顧客との関係性強化と観光地のリスクマネジメントに関する研究」東洋大学修士学位論文 (未刊行)
- 岩崎比奈子・山田雄一 (2022) 「観光入込客数の推移からみる 危機からの復活傾向と観光地の特性」『Global Studies』 6, 149-161.
- 老川慶喜 (2020) 『【巻頭言】黒岩忠四郎『十五ヶ年計画の草津温泉』を考える』『跡見学園女子大学観光コミュニティ学部紀要』 5, 1.
- 久保田進彦 (2013) 『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣
- 黒岩忠四郎 (1933) 『十五ヶ年計画の草津温泉』黒岩忠四郎
<https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R100000002-I000000626451>
- 原田一郎 (2008) 「成熟市場化の進展における関係性マーケティングの有効性とその限界」『東海大学教養学部紀要』 39, 95-111.
- 水野由香里 (2019) 『レジリエンスと経営戦略ーレジリエンス研究の系譜と経営学的意義ー』白桃書房
- Andrew Zolli and Ann Marie Healy (2012) *Resilience*. 須川綾子 (訳) (2017) 『レジリエンス 復活力』ダイヤモンド社

ウェブ資料

- 草津温泉ポータルサイト湯 LOVE 草津 (2022) 「草津温泉の泉質主義宣言」
<https://www.yumomi.net/senshitsusyugi/> (2022 年 6 月 23 日)
- 草津町 (2022) 「草津よいとこ元気基金」
<https://www.town.kusatsu.gunma.jp/www/furusato/about/> (2022 年 6 月 25 日)
- 群馬県戦略セールス局観光魅力創出課 (2019) 「観光入込客統計調査報告書」
<https://www.pref.gunma.jp/contents/100172682.pdf> (2021 年 9 月 22 日)

武蔵野大学グローバル学部日本語コミュニケーション学科 専任講師