

老舗旅館における顧客獲得戦略の実相

～外国人顧客の増大とそのバランス～

1170386 阿河 里美

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

近年、日本を訪れる外国人の数が増えている。日本政府観光局（JNTO）によると、図1のように2015年の訪日外国人観光客は1973万人と前年から47.1%増加し、過去最高を記録している。

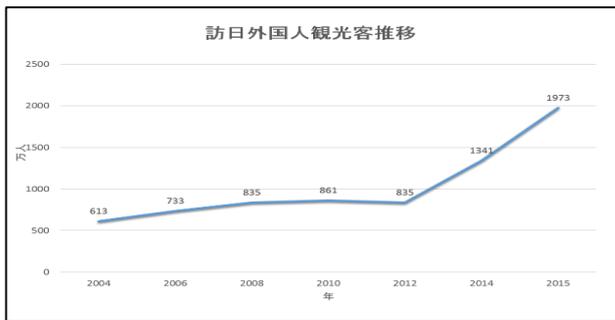


図1 訪日外国人観光客数

(出所：日本政府観光局より筆者作成)

順位	訪日外国人観光客数国別ランキング	
	国別	観光客数(万人)
1	中国	499
2	韓国	400
3	台湾	367
4	香港	152
5	アメリカ	103
6	タイ	79
7	オーストラリア	37

図2 訪日外国人観光客国別ランキング

(出所：観光庁の2015年データより筆者作成)

図2から読み取れるように、訪日外国人観光客の中で最も多かったのはアジアからの旅行者で全体の約8割を占めており、中でも中国、韓国、台湾の上位3カ国のシェアは約6割近くある。海外旅行（アウトバウンド）市場の拡大は世界の経済成長と密接に関係しており、各国の経済成長により所得水準が向上すれば、人々の中に海外旅行という新たな選択肢の1つとして増えるからだ。日本の場合も、アジア地域で目覚ましい経済の急成長が続いていることが訪日外国人観光客の増加へとつながっている。

また政府は2003年以降、観光立国の実現を目標に掲げ、訪

日旅行促進事業（ビジット・ジャパン事業）を進めている。航空路線の新規就航、クルーズ船の寄港の拡大、ビザの大幅緩和なども訪日外国人観光客増加の要因となっている。そして、政府は2016年3月末に開催した「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」において、東京オリンピックが開催される2020年に訪日外国人を4000万人、インバウンド消費額を8兆円まで増やすことを新たな目標として掲げた。今後もアジア地域を中心に高い経済成長が続く中で、訪日外国人観光客数も伸びると見越した上で目標を引き上げた。

では、実際に外国人観光客を受け入れる側である商業施設、宿泊施設、アミューズメント施設等ではどのように考えているのだろうか。その中でも伝統や固有の文化を保持し、継承していく老舗旅館はどのように対応しているのだろうか。

そこで、本研究では老舗旅館にとっての外国人顧客（外国人観光客）獲得の重要性、また既存顧客（日本人観光客）を維持するための戦略を考察する。外国人顧客の獲得と既存顧客の維持の間にはどうしてもジレンマが生まれる。そのジレンマを克服するための方法を模索する。特に全国の中でも外国人顧客獲得に対して遅れをとっている高知県の老舗旅館を題材とし、実際に外国人顧客に対してどのような対策を行っているか明らかにする。そして今後、高知県の老舗旅館がどうあるべきかを検討する。

第1章 外国人観光客の重要性(日本と高知県において)

第1節 日本の現状

現在、日本では少子高齢化による人口減少が懸念されている。少子化により労働人口が減っていくが、高齢化により高齢者が多くなってきているのが現状である。そのため、労働者1人あたりの負担が大きくなってきている。年金等の社会保障制度の負担が大きくなる、労働者が減ることにより経済成長が鈍化するなど様々なデメリットが生まれてきている。

これに加え、地方では過疎化も進んでおり日本の自然の豊かさを陰で支えてきた中山間地域の機能が消滅しつつある。日本の貴重な資源である森林や田畑の荒廃、放棄が進んでおり、先人たちが残してきた技や知恵、心の拠り所が消えつつある。

今後も少子高齢化、過疎化による人口減少が懸念される日本にとって、外国人顧客の獲得はとても重要である。

現在、中国人観光客が一度に大量に買い物をする「爆買い」が話題となっている。観光庁によると 2016 年 1～3 月期の訪日外国人の消費額は 7066 億円と 1 四半期として過去最高を記録した。前年同期と比べ、64.4%の大幅増である。同庁によると、2013 年時点の日本の定住人口 1 人当たりの年間消費額は 1,240,000 円、同年の外国人観光客 1 人の 1 回当たりの消費額は 137,000 円となっている。10 人の外国人観光客が来れば、定住人口が 1 人減少した分をカバーできる計算となる。外国人観光客が日本へ、しかも人口減少問題が深刻化している地方へ足を運び、食事やショッピングを楽しむことで消費額が拡大され、地方経済の活性化に繋がるのではないだろうか。そして経済活動が活発になれば、雇用機会の増加も期待できる。つまり、外国人顧客の獲得は社会の活性化、日本の将来のためにとっても重要なことである。

第 2 節 高知県の現状

観光庁が発表した宿泊旅行調査によると、2015 年の外国人延べ宿泊者数は四国 4 県合計で計 455,910 人泊と前年に比べて 62%増えた。これは 2013 年度の 2 倍強であり、4 県とも過去最高を更新した。外国人観光客(インバウンド)の伸びが四国にも及んだ形となったが、日本全体の外国人延べ宿泊者数のわずか 1%にしか満たないのが現状である。

高知県の延べ外国人宿泊者数は 2015 年度から 81%増の 69,650 人泊と 4 県の中で最も伸び率が大きかったが、宿泊者数は 47 都道府県中 42 位と全国的にみるとまだまだ少なく、認知度も低いのが現実だ。これを受け、高知県観光コンベンション協会が高知県の魅力を海外に向けて発信し、海外での高知県の認知度を上げることを目的とした「Visit Kochi Japan」という高知県の外国人向け観光情報サイトを立ち上げた。高知県を訪れることが多い台湾、香港、韓国や、今後増加が見込まれる中国、シンガポール、タイから近隣アジア諸国を主なターゲットとしており、対応言語は、英語、中国

語(簡体字・繁体字)、韓国語、タイ語の 4 カ国 5 言語となっている。開設からわずか 3 ヶ月で Facebook のファン数 10,000 人を記録した。

また、県としてもよさこいを世界に広めることを目的に 2015 年 8 月からよさこい祭りを海外に向けて発信しているチームの代表者を「よさこいアンバサダー」として認定する制度を始めた。よさこいの世界展開と国際交流を図り、外国人観光客(インバウンド)拡大にもつなげることが狙いだ。尾崎正直県知事は「よさこいにはネットワークを作り上げる力がある。2020 年の東京オリンピックに合わせてよさこい大会も開催したい」と話した。このように高知県としても外国人観光客を増やすことに意欲的に取り組んでいる。

第 2 章 現在の宿泊施設における実態

第 1 節 訪日客に関する旅館・ホテル 1000 施設調査にて

株式会社日経リサーチ会社で「旅館・ホテル 1000 施設調査」が行われた。これは、2020 年の東京オリンピック・パラリンピックの開催地が東京に決まったことを受け、全国の主要都市・観光地の宿泊施設における訪日外国人の受け入れ体制や意識、課題を明らかにし、その対策を探ることを目的に実施されたものである。

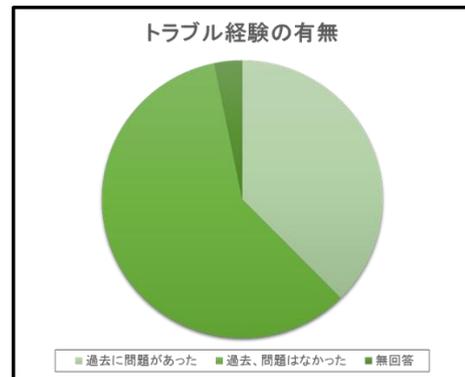


図 3 トラブル経験有無(出所：株式会社日経リサーチ会社、訪日客に関する旅館・ホテル 1000 施設調査より)

図 3 より約 4 割弱の施設が過去に問題があったと回答している。これは、外国人客の習慣・文化の違い、マナー問題から起きているケースが半数以上を占めている。具体的な問題としてはお風呂の使用方法、トイレの使用方法、食事のマナー、香水やお香、食べ物の臭い、不泊や料金のトラブル、備品の持ち出し等が挙げられている。このような習慣やマナー

の違いから起こる問題に対策を実施していると回答した施設は約 25%であった。

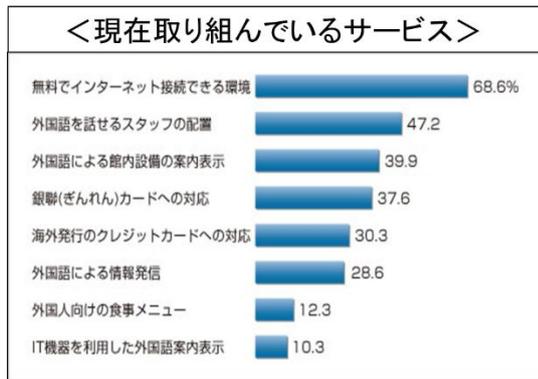


図 4 現在取り組んでいるサービス(出所：株式会社日経リサーチ、訪日客に関する旅館・ホテル 1000 施設調査より)
無料 wi-fi の設置や外国語を話せるスタッフの配置など対策は徐々に取り入れられているが、増加する外国人観光客にサービスが追いついていないという実状がある。図 2 から中国・韓国からの観光客が多いことが読み取れるが、実際に中国語、韓国語に対応できる施設はわずか 2 割に過ぎないという結果が出ている。このような実態から外国人観光客を受け入れることに不安を抱いている宿泊施設も多い。先ほどあげた調査によると、「外国人宿泊者が増えると、館内でのトラブルやマナー違反などの不安がある」と回答した施設は半数を超えた。このことから外国人観光客を受け入れる上で、言葉やマナーの違いは想像以上に大きな壁であることが分かる。

第 2 節 外国人顧客の獲得と既存顧客の維持の間にあるジレンマ

第 1 節から新規顧客である外国人観光客を受け入れるためにサービスを向上していかなければならないことがこれからの課題として明らかになった。しかし、食事、お風呂、お部屋など全てを外国人観光客に合わせて対応させてしまえば、日本の良さが消えてしまうだろう。そして既存顧客の客足が遠のいていくかもしれない。既存顧客からも新規顧客である外国人顧客からも高い満足度を得られるそんな空間を作りだしていくことが大切だと考える。

まず、新規顧客である外国人顧客を受け入れるために変化が必要なモノがある。現状の維持に努めるだけでは新規顧客を獲得することはできない。時代の変化に合わせて新しい事に挑戦しなければならないのだ。変化が必要なモノとしてス

タッフの会話力の向上、多国語併記による施設・サービス案内の用意、食事のメニューを増やすこと、無料 wi-fi の設置等が挙げられる。外国人観光客を受け入れるためにこれらを準備していかなければならない。特に無料 wi-fi の設置が早急に求められる。世界の先進国の中で日本の設置率は低く、いまや無料 wi-fi があることが基本となりつつある世界の常識から遅れて取っているからだ。

次に、既存顧客を維持するために変化させてはならないモノとして、長年培ってきた格式や伝統、顧客第一主義、品質本位、企業理念の維持、サービスや商品提供のノウハウ等が挙げられる。この部分にお客様は魅了され、ファンとなるのだ。だからこれらの形を変えないように努め、次世代へと引き継いでいかなければならない。

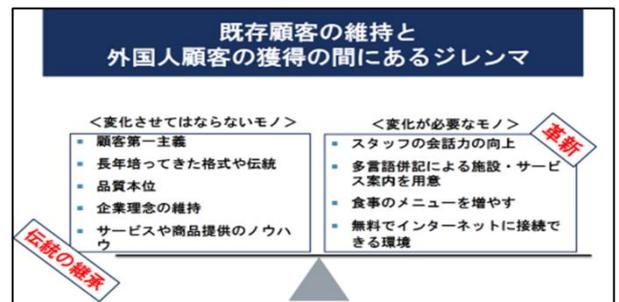


図 5 伝統と革新のジレンマ(出所：小野(1998)190 頁より筆者作成)

すなわち、ここに新規顧客獲得と既存顧客維持の間にあるジレンマが生まれるのだ。そして、この 2 つのバランスを取ることが企業の経営を長く続けていく上でとても重要である。小野(1998)では、「顧客の獲得と維持のバランスはそのウエイトの置き方にかかわっているわけである」(214 頁)と述べられている。企業に対する長年のイメージを保ちつつ、新しい活路を見出していかなければならない。

第 3 章 老舗旅館に焦点を当てて

第 1 節 老舗旅館とは

「老舗」と「旅館」の定義を以下のようにする。

「旅館」：旅行者が、料金を支払って食事・宿泊する施設。原則として、客室の構造及び設備が和式であるもの(小学館『日本大百科全書』)

「老舗」：伝統を守りながら革新を続けること、また長年の信頼とその信頼を損なわないように時代のニーズに合わせて革新していくものと述べられている。(帝国データバンク資料)

館・産業調査部(2009)18頁)

「老舗」という言葉には、創業何年以上が老舗企業であるという明確な基準がない。「老舗」に対する社会の一般的な理解は安定した経営を続け、人々に受け入れられており、今後の経営にも心配がないと安心感を与える企業のことを指している。時代の節目における政治経済の革新、サービスの革新にうまく対応し、困難を乗り越えてきたからこそ「老舗」という言葉がついてくる。もちろん、これまでの伝統を守ることと新しい挑戦のジレンマに陥り、強みを生かし切れなかった老舗も存在する。しかしながら本業重視と品質本位、各時代の顧客のニーズの対応、従業員の熱い思いを変えない伝統として継承しつつも、商品・サービスや販売方法を時代に合わせて柔軟に革新してきた、これこそが老舗が永続していく秘訣だと考える。

このような老舗旅館にとって外国人顧客獲得は新たな挑戦といえるだろう。伝統の継承が長く行われている先代たちの思い入れが強い分、外国人観光客を獲得するためのウエイトの置き方が難しくなり、そのバランスを取るため慎重になるだろう。では、実際に老舗旅館では外国人観光客に対してどのような対応をしているのだろうか。高知県を代表する老舗旅館である土佐御苑にてヒアリング調査を行った。

第2節 土佐御苑の概要

土佐御苑は1964年創業の老舗旅館である。お客様、従業員、そして地域の人々とのつながりを大切に、53年という長い歴史を歩んできた。土佐御苑の社として、「目配り、気配り、心配りの出来る豊かな人間性を育み、地域を愛し、地域に愛される会社を目指さすこと」を掲げている。また「おもてなしとは目の前の人を1番大切な人と思って接し、一生の思い出を創ってもらうことである」という「苑流おもてなしの理念」を掲げている(土佐御苑HPより)。純日本らしさ、高知らしさを大切にしており、従業員が食事の際によさこいを踊るなど高知の文化を体感して頂ける。また、カツオ工房というカツオの薫焼きを目の前で見学できるスペースがあり、その焼き立てのカツオを食べられるというサービスがある。そして、高知県の文化の魅力の発信へとつなげている。土佐の風情をたっぷりと感じる客室、広々とした大浴場や開放感あふれる露天風呂、和洋ビュッフェスタイルの朝ごはんを強みとしている。和洋ビュッフェスタイルの朝ごはんは全国朝ご

はんフェスティバル高知1位(全国3位)という偉業を達成しており、「朝食四国一宣言」をしている。

また土佐御苑でも外国人宿泊者数は年々増えてきており、その内8割はアジア系である。2016年度、外国人宿泊者数は約1,000人であった。香港の旅行会社EGLツアーズと契約しており、週に1回20~30名を受け入れているようだ。

第3節 ヒアリング調査より得たこと

今回、ヒアリング調査にご協力頂いたのはフロント部長を務められている近森寿枝さんである。彼女は高知県出身であり、高校卒業後すぐに土佐御苑に入社し、今年20年目を迎える。今後も外国人観光客を積極的に受け入れていきたいとの思いを抱いている。以下、ヒアリング調査で明らかになった3点について考察を加えながら述べていく。

(1) 外国人観光客の受け入れ体制が整っていない実態

土佐御苑が外国人観光客の受け入れに対してもっとも不安を感じていることは、外国語での対応である。英語での対応が可能なスタッフが現在1名しか在籍していないため、他の従業員は外国人のお客様とコミュニケーションを取る場合ジェスチャーやIpadの使用、もしくはツアーの添乗員を通じてかろうじて会話が成り立っている状況である。海外からの予約メールなどの問い合わせは全て業者に委託しているようだ。また、全体的な課題として人手不足ということが挙げられた。人手が足りていないので外国人観光客を受け入れるための体制を整えることまでに手が回っていない状況である。

このことからわかるように増加している外国人観光客に対して受け入れ体制が整っていない実態がある。訪日外国人宿泊者数が全国1位である東京都には2014年度983万が宿泊しているのに対し、同年の高知県にはわずか2.5万人の宿泊に留まっている(高知県観光復興部)。日本全体で見るとたしかに外国人観光客が急増加しているが、高知県には今はまだその波がきていない。だから、受け入れ体制が整っていかなくともお客様とそれぞれ向き合う時間が取れているので、現在は大きな問題なく外国人観光客を受け入れることができているのだろう。しかし、現状を維持するだけでは、外国人観光客の波が高知県に押し寄せた時に対応しきれないだろう。今後、増加が見込まれる外国人顧客の獲得を目指すのならば

より多くの外国人観光客を受け入れられるよう、受け入れ体制を整えなければならない。外国人観光客の波が弱い今のうちに準備を整えるべきであろう。

(2) 国籍関係なくお客様が心地よく過ごせる空間を作り出す

外国人観光客との文化・マナーの違いから生まれる問題として、客室に入る際、靴から草履に履き替えて畳の上にあがる、タオルを持ち込んでの入浴等が実際に土佐御苑で起こったという。スタッフが気づいた際、またお客様から注意を受けた際にきちんと外国人のお客様に正しいマナーを伝えることにしているが、外国語でのコミュニケーション能力が乏しいため大まかにしか伝えることができない。

外国人観光客が増えてきたことにより、外国人観光客のマナーに関する問題が多く発生している。土佐御苑でも挙げられていたように「客室の使い方」「お風呂の使用方法」他にも「宗教関連からの食事方法」「トイレの使用方法」などが挙げられている。これらの問題は共同スペースを利用する上で起こることが多い。最低限のルールを運営側である老舗旅館が定め、そのルールが守られる環境づくりが必要である。その環境を整えば、日本人客も外国人客も嫌悪感なく快適に過ごせるだろう。

(3) 文化の相互理解

外国人のお客様とコミュニケーションが取れない不安から従業員の顔が暗くなっていること、またスムーズにコミュニケーションを取れる環境をつくることにより外国人のお客様の満足度を高めるために、外国語の勉強会を月に2回開いている。また料理の品書き等をあらかじめ席に置いておき、日本の食文化を理解してもらおう。さらにお客様からの満足度を高めるために、常に土佐御苑の社是である「忘己利他精神：目配り、気配り、心配りの出来る豊かな人間性を育み、地域を愛し、地域に愛される会社を目指すこと」(土佐御苑公式HP)を心掛けて働いている。

このような取り組みが土佐御苑では行われていた。これらのことは業界に関わらず外国人観光客に対する基本的なサービスだが、1点気を付けなければならないことがある。

デービット・アキソンは自身の著書で次のように述べている。

「外国人観光客は自分たちの時間とお金を費やして、日本に遊びに来ている『客』なわけだ。『客』には選択する自由があるので自国のルールばかり押し付けてくるような国には来ない。多くの『客』にきてもらい、多くのお金を落とすしてもらったためには、やはり『客』が慣れ親しんだルールも考慮しなければならない。」(デービット・アキソン(2015)120頁)。

ここは日本だからといって日本のルールばかり押し付けてはならない。例としてレストランで注文する時、日本では「すみません」と一声かけることが一般的だが、アメリカでは静かに手を上げるのが礼儀と考えられている。もし客が「すみません」とスタッフに声をかければ、スタッフに対して怒りを覚えていると捉えられるのだ。日本人ありがたい、常識であると考えていることは国外に出れば通用しないのだ。日本の「おもてなし」というように各国にそれぞれの「おもてなし」がある。日本の「おもてなし」は日本人同士だからこそ成り立っている部分があることを私たちは知っておかなければならない。それを踏まえた上でお客様に失礼がない接客をするため、受け入れサイドが異文化を知り、理解を深めなくてはならない。そして、外国人観光客にも日本の文化を知ってもらい、理解を求めることが大切である。

(4)まとめ

外国人観光客の受け入れ態勢が整っていないこと、またお客様の国籍関係なく心地よく過ごせる空間作り、文化の相互理解の必要性、この3点がこれからの課題として浮き上がった。第2章第2節で述べたように変化させてはならない伝統の継承に文化を相互理解した上での外国人観光客向けの「おもてなし」を考え、加えなければならない。外国人観光客の中には日本の文化を体感したいというお客様もいれば、この日本の文化だけは受け入れられない、苦手とする外国人観光客もいるだろう。そのような価値観・文化の違いから生まれる問題に対処するために必要となる。そのためにはまず文化の相互理解、コミュニケーションツールとしての外国語の教養を身につける必要があるのだ。そして多国語併記による施設・サービス案内の用意、食事のメニューを増やす、オリジナルガイドブックやマップの作成など多様なお客様に対応できるようにサービスを充実させるべきだ。ただし、あくまで

も柔軟に対応するための前準備として考えるべきだ。固定概念でこのお客様にはこれだと決め付けてはならない。お客様が相談しやすい環境作りを目指さなくてはならない。

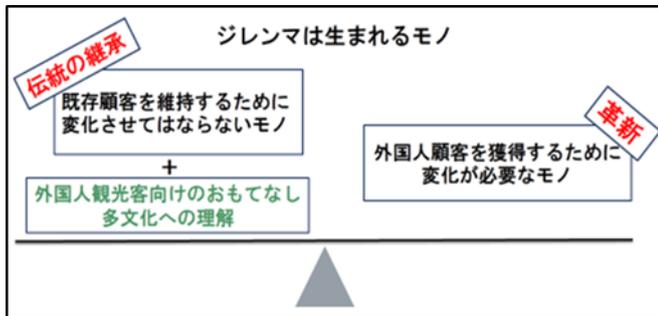


図6 伝統の継承と革新の間にあるジレンマ(筆者作成)

また、既存顧客の維持と外国人顧客の獲得の間にはジレンマは生まれることは事実である。今後、そのジレンマを最小化にすることが老舗旅館に求められる経営戦略だ。時と場合によって柔軟に対応し、「老舗」という言葉がつくほどまでに成長を重ねてきたからこそ新規顧客である外国人観光客にも対応できるのではないだろうか。

第4章 高知県の今後の老舗旅館のあり方

第3章第3節(1)で述べたように、高知県にはまだ外国人観光客の波が押し寄せていない。年々少しずつ増えてはいるが、伝統の継承と革新の間にあるジレンマを感じるほど外国人観光客が宿泊していない実情がある。だから、高知県の老舗旅館は外国人観光客を受け入れる体制が整っていないのではなく、これまではあまり整える必要がなかったのだ。しかし現在、時代は変わりつつあり大きな転換期を迎えている。外国人観光客増加により新規顧客を獲得するチャンスなのだ。今後、外国人観光客は増加していくことが見込まれ、高知県としても外国人観光客を増やすことに力を入れているので、受け入れサイドである老舗旅館も外国人観光客が増えることを想定して受け入れる体制を整えなければならない。

また高知県は全国の中でも交通のアクセスが不便であり日帰りでの観光は難しいため、行ってみたいけど行きづらい県として認識されている。しかし高知県は日本の中でも自然豊かで、食べ物が美味しく、日本人にも外国人にも勧めることができる多くの観光名所がある。遠方からでもわざわざ時間をかけて訪問する価値があり、魅力溢れる県だと考えている。老舗旅館はその高知県で長い歴史と土佐流文化・伝統の継承

を行ってきたため最も見聞があり、情報発信力があると考えられる。だから老舗旅館を中心に外国人顧客を獲得するための対策を練り、高知県の魅力を世界へとPRするべく情報を発信していくことが大切だ。高知県の老舗旅館として外国人観光客を受け入れるための体制を整えつつ、外国人観光客が高知県へと自発的に足を運んでくるのを待つのではなく、こちらから外国人観光客を呼び込んでいかなければならない。

また少し蛇足になるが、高知県として外国人観光客の獲得に向けて力を入れていくには宿泊施設のサービスを充実させることはもちろん必要だが、高知県全体における課題としては、高知県にアクセスしやすくなるようなインフラの整備、また県内の観光名所に各自でいけるようなバス路線の開通、高知県民が案内する地元密着ツアーなど高知県に来やすい環境作りを心掛けていかなければならないだろう。

終わりに

最後に、第4章で述べた課題を解決していく上でコミュニケーションが重要な鍵となるだろうと強く感じる。言葉が通じるという安心感は海外に行ったときにおいて本当に心強い。コミュニケーションがスムーズにとれるという環境は外国人顧客にとって最大の魅力であり、安心して宿泊することができるだろう。私自身、コミュニケーションが取れずに苦い経験をしたことがある。ベトナムへ海外旅行に行った際ご厚意で話しかけてくれたベトナム人に対して言葉が分からず恐怖を感じてしまったこと、また英語が通じないお店でのスマートフォン翻訳アプリやジェスチャーを使ってなんとか理解してもらったことがある。これが海外での面白さといっても良いが、日本にそのようなスリルを求めてやってくる外国人観光客は一部に限られるだろう。宿泊施設は通じるという安心感を持って利用するお客様が多いと考えられる。だからいち早く、言葉の壁を取り除けるように努力し続ける必要があるだろう。本研究が老舗旅館の外国人観光客獲得に向けて、さらには高知県の更なる発展に少しでも役に立てば幸いである。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリング調査にご協力頂きました株式会社土佐御苑フロント部長近森寿枝様に心より感謝

し、厚くお礼申し上げます。

参考文献

- 小野譲司(1998)「顧客の獲得と維持のバランス」 嶋口充輝・片平秀貴・竹内弘・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 ① 顧客創造』有斐閣。
- 北川宗忠編(2009)『現代の観光事業』ミネルヴァ書房。
- 帝国データバンク資料館・産業調査部(2009)『百年続く企業の条件』朝日新聞出版。
- デービット・アキソン(2015)『新・観光立国論』東洋経済新報社。
- 前川洋一郎・末包厚喜編(2011)『老舗学の教科書』同友館。
- 『日本経済新聞』 2016年7月8日朝刊「地方経済面中国」
- 『日本経済新聞』 2016年9月15日朝刊「地方経済面四国」

国土交通省観光庁

<http://www.mlit.go.jp/common/001136376.pdf>

高知県観光復興部

http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/020201/files/2014070400187/02_1PDF.pdf

土佐御苑

<http://www.tosagyoen.co.jp/welcome/>

Visit Kochi Japan <http://visitkochijapan.com/>

日経リサーチ

<https://www.nikkei-r.co.jp/domestic/gorin/tour/index.html>