

するが観光コラム

ケーススタディ
～量のマーケティングからの脱却～



マーケティングにおいて頻出するキーワードの1つに「人の数」が挙げられる。本レポートにも来訪者数、交流客数、宿泊者数など多くの数値が掲載されているが、これらの数値を増加させることが、即ち地域観光の発展であると言えるだろうか。

アフターコロナを迎え改めて注目されている「オーバーツーリズム」にも通じることだが、観光地・施設・イベントなどに人が集まれば消費や活気は増大する一方、対応コスト・トラブル件数・待ち時間・環境汚染などのネガティブな要素も正比例することは想像に難くない。

するが企画観光局が行っている各調査の結果からも、混雑の度合いは満足度を下げる要因であることが実態として見えてきた。例えば、2024年4月に静岡市で開催された第68回静岡まつりにおけるアンケート調査で、来場者数とNPS（※1）に反比例の関係が認められたケース（図1）がそれにあたる。極端に言えば、来訪者は減少してもよい。有限のリソースを限られた来訪者に集中投下することができれば、より高いレベルのサービス提供が可能となる。

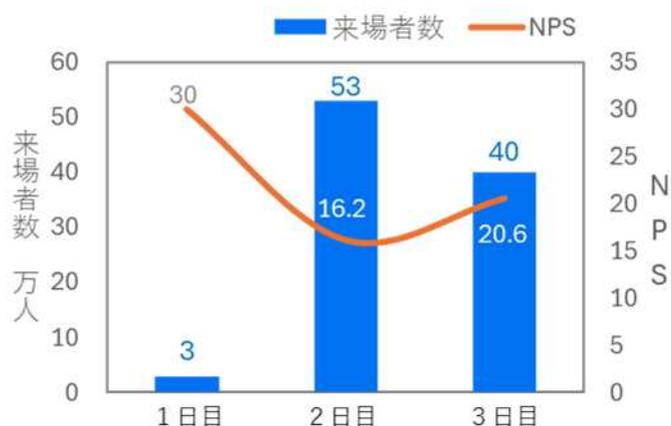


図1 来場者数と推奨度の関係
(するが企画観光局 イベント来場者調査)

本コラムでは、観光の中核を担う宿泊施設の中から1つの旅館を例にとり、数を追わない高付加価値化のケーススタディとして紹介する。

「おもいで宿 湯の島館」は静岡市葵区梅ヶ島に位置し、伝統ある和室と複数の貸切風呂を有する施設である。創業当初は13室の客室を有し、最大で80名程度の団体客を迎えるなどの営業を行っていたが、対応の負担と、個々のお客様へ密なサービスを提供することに課題を感じ、施設の改修を行いながら徐々に経営方針を転換してきた。本コラムで着目した点は、本施設が、客室を統合することで室数を減らし、大浴場は廃止し貸切風呂のみとするなど、大量集客とは逆の取組みを行ってきたことである。直近の取組みを挙げると、観光庁により「令和5年度 地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業」の公募が2023年3月に開始され、するが企画観光局が提案した、静岡市エリアを対象とする地域計画が採択された。本施設は、この計画における「宿泊施設の高付加価値化改修事業」の対象施設の1つとしてエントリーし、次ページの表1に記載のとおり改修を行っている。

表1 施設の改修概要

主な改修内容	客室2室を1室に統合、客室の和モダン化 貸切風呂の改修、食事処の改修ほか		
改修時期	2023年6月～10月		
総事業費	約2,700万円	補助金額	約1,800万円
	改修前		改修後
客室			
貸切風呂			
食事処			

過去の改修においても当初は13室あった客室を段階的に減らしてきたが、今回の改修により客室は4室まで減少した。部屋数とのトレードオフで1室あたりの面積を拡大することで客室を高グレード化し、あわせて風呂、食事処、ロビー、看板などを、和モダンを基調とした非日常感のある設えに改修し、施設の高付加価値化・ブランディングを図った。これにより期待されるリピート率や口コミの増加・良化を通じて、満足度・収益力の向上に繋げる狙いがあった。

現時点までの結果として、この改修の効果は明確に数値に現れている。図2は、施設改修後の2023年10月～2024年5月における1人あたり消費額及びNPSの値と、前年同期間からの増減を示したものである。本施設の来訪者からの評価は元々高い値を示していたが、改修後は更に評価が向上している。消費単価は2,500円程度上昇しており、うち宿泊費が約1,400円を占めている。NPSについては外観・内装・設備に関する項目が22ポイント、施設全体に関する項目が25ポイント上昇している。室数は減少したものの、限られた来訪者には、これまで以上の価値の提供により変容が起こっているものと考えられる。

注目したいのは、改修を行った外観・内装・設備の指標のみならず、スタッフや飲食など改修に直接関係のない指標も向上した点である。これは室数を減らした分の対応コストを分配することで、一層きめ細やかなサービスが提供可能となったことが一因であると推察される。実際に本施設の代表にお話を伺ったところ、客室数を減らすことで個々のお客と接する時間が長くなり、余裕をもった対応ができるようになったとのことであった。

客室の統合は、所要コストの大きさから不可逆性が高く、一定のリスクを負った取組みであるため、実施に踏み切るまでには様々な検討を経たことと思われる。そのうえでこうした大胆な改革が行われ、来訪者の消費額やNPSに正の変化が生じたという結果は、量を追い求めないマーケティングが実を結んだ好事例であろう。



図2 1人あたり消費額及びNPS (するが企画観光局 来訪者調査)

(改修前 2022/10/20～2023/5/19 83 サンプル 改修後 2023/10/20～2024/5/19 45 サンプル)

集客は極めて重要な要素であるが、がむしやらな呼び込みに終始するのではなく時には一度立ち止まり、真に求められている利用者ニーズとは何か、そしてそれは集客とは別の観点から実現し得るものではないか、一考するための先行事例として、本件を参考とされたい。

※1 「0～10点で表すとして、〇〇を友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか?」といった形式の質問から導く「推奨度」を表す値。推奨者（9～10点）の割合から批判者（0～6点）の割合を差し引くことで算出され、-100～100までの値をとる。



するが企画観光局職員による視察の様子