

# 平小城地域活性化に向けた マーケティング戦略について

立山敏男・黄在南・宮園博光・森直哉

## 第1章 調査の概要

### 1-1. 調査目的

### 1-2. 調査方法

## 第2章 調査結果の分析

### 2-1. 製品 (Product)

### 2-2. 価格 (Price)

### 2-3. 販売促進 (Promotion)

### 2-4. 場所 (Place)

## 第3章 まとめ

### 付録1. アンケート用紙

### 付録2. アンケート結果

## 第1章 調査の概要

### 1-1. 調査目的

本調査研究は、熊本県山鹿市平小城地域の個性ある自立・活性化を目的に、地域に経済効果をもたらすマーケティング戦略を探るために行われたものである。平小城地域は、熊本県山鹿市の北西にあり、平山・小群・城の三地区から

できている。この地域は、典型的な中山間地域で、整備の遅れから、若者の流出、農業後継者の不足・高齢化が進行しているものの、それぞれの地域の特色を生かした地域活性化による村づくりに取り組んでいる。例えば、平山温泉には、宿泊客と日帰り客を合わせ年間20万人以上の観光客が訪れるなど、その数は年を追うごとに増加傾向にあり、温泉と農村のシナジー効果によってひと皮向けた観光地としての発展を目指している。

ところが、このような地域振興の取り組みは平小城地域だけでなく九州を含め日本の各地で見られるものである。特に、温泉や農業などの観光資源を中心とした観光客の誘致を地域振興戦略の根幹とするところでは、集客をめぐるいわゆる地域間競争が激しくなっている。実際、生活情報誌や旅行関連雑誌などでは、温泉、グルメ、紅葉、果樹園、酒蔵、アート、体験、祭りなどのような地域情報や観光地ランキングが度々掲載され、観光客の観光行動に大きな影響を与えている（朝日新聞、2004年9月28日）。さらにインターネットの普及によって、観光客が直接に現地に行かなくても目と耳で地域間比較がもっと簡単にできるようになったため、プロモーションの一環として趣向を凝らしたホームページを製作する地域や観光施設も増えている。

九州においては、6年後の九州新幹線全線開通が予定されており、今まで以上の九州圏内外からの集客効果は期待されるものの、それ以上の激しい地域間競争が拵げられるだろう。また九州地域は、中国、韓国、台湾など、アジアからの観光客が多く、最近では、経済成長による所得の増加と健康ブームにより日本の温泉や食べ物に対する関心が高まり、現地で情報を入手し日本を訪れる人も増えている。

したがって今後の戦略次第では地域間で勝ち組と負け組がより鮮明になっていく可能性が高い。今回の調査研究は、このような現状を背景に、平小城地域の強みと弱みを明確にしたうえ、今後の競争戦略と事業戦略の策定と実行組織の構築に向け、示唆を与えることを目的とする。今回の調査研究との関連で、平小城地域では、平成15年に、平小城地区の住民が住みよい地域づくりについて考え、実践活動を支援することを目的とする「平小城活性化協議会」が設置され、「農業と温泉、美しい農村景観と史跡や平小城の人情が調和した村づくり」

に取り組んでいる。さらに平成15年度には、魅力再発見ネットワーク化事業として、モニターツアーを企画し、平小城地域に関する課題と解決策をまとめ、今後の展開について提言を行っている。今回の調査研究では、このような平小城地域の緻密な努力を補完し、その整合性と妥当性をより高めることに努めた。

## 1-2. 調査方法

本調査方法は、平小城地域の温泉施設を訪れた観光客に対し、平成17年3月にアンケート調査を行い、その結果を「熊本県立大学地域貢献研究事業推進メンバー」において分析・検討した。宿泊客と日帰り客を合わせ、回答者数は600人弱である。質問表の作成においては、平小城地域を訪れる観光客の主要来訪要因を明らかにすることに焦点を合わせた。なぜなら、それによって今後の競争戦略と事業戦略の策定に何らかの示唆を与えることができると思ったからである。

ところが平小城地域を訪れる観光客の特性をある程度推測できる資料がある。熊本県商工観光労働部観光物産課がまとめた平成14年度熊本県観光動態調査報告書から、平小城地域が入る山鹿・鹿本地域を訪れた観光客の特性がある程度わかる。表1によると、第一に、観光客の年齢面では50代以上が多く、他の地域と比べて、年齢層が高い。第二に、観光客の観光行動として、「温泉」を上げる人が多く69.1%、次に「名所・旧跡」が63.0%である。他の地域と比べ、「温泉」と「名所・旧跡」を目当てにした観光客が多い。第三に、観光地の情報源としては、「口コミ・知人紹介」が10.5%、「旅行ガイドブック」が9.4%で、他の地域と比べ、「口コミ・知人紹介」をあげた人が多い。第四に、観光地を選んだ理由としては、「近い」が26.4%、「ここだけの魅力」が19.3%である。これらの結果から、山鹿・鹿本地域を訪れた観光客の一般的な姿として、「温泉」と「名所・旧跡」を主な観光目的とし、主として「口コミ・知人紹介」によってこの地域を知った、この地域から近い所に住んでいる年齢層の高い人であることがわかる（熊本県商工観光労働部観光物産課、平成15年、15頁）。

以上の結果からも分かるように、地域によって訪れる観光客の特性にある程度差があることから、マーケティング戦略の視点に基づいた観光客のニーズに

マッチする観光資源の開発と差別化がより重要となる。したがって、今回の調査では、平小城地域を訪れる観光客のニーズ、すなわち主要来訪要因をより体系的かつ具体的に究明するために、マーケティングの4Pの視点に基づいた調査票の作成と調査結果の分析を行った。

マーケティングの4Pとは、マーケティングの施策を、4Pを頭文字とした四つに分類したもので、「製品(Product)」、「価格(Price)」、「販売促進(Promotion)」、「場所(Place)」のことである。要するに、製品(Product)をどのように開発し、それをいくら(Price)で、かつ、どこで(Place)売るか、そのためにどのような手段で情報を伝えるか(Promotion)、という視点から戦略を策定する手法である。戦略を策定する際には、この「4P」の最も効果的な組み合わせを考えなければならないが、そのためには「内部分析」「顧客分析」「競合分析」を行うのが効果的である。

今回の調査では、「内部分析」の一環として、この地域が直面している様々な機会と脅威について、またこの地域の強みと弱みについて、平小城の地域住民によるSWOT分析を実施した。「顧客分析」については、CS/CE分析を取り入れた。CS(Customer Satisfaction)は、観光客がこの地域を訪れた後に実感として持つ満足度を示す。CE(Customer Expectation)は観光客が実際にこの地域を訪れる前に持つ期待値である。CEが高いことは、観光客の期待感を高め、新たに来訪を促すという意味で、新たな観光客を創造することにつながる。そして実際に訪れた観光客のCSつまり満足度が当初のCEと同等またはそれ以上であれば、観光客は期待値を上回る満足を得るわけで、その観光客をキャプチャー(囲い込み)し、リピーターにすることができる。逆に、いかにCEをあおって来訪につなげて、結果としてCSが低ければ観光客の期待は裏切られ、リピーターとして戻ってはこないのである。すなわち、満足させられなければ期待もされないし、かといって期待されなければ製品・サービスにトライしてもらうことができず、満足度を議論するまでもなく、将来はないのである(齋藤嘉則、2003年、176~185頁)。「競合分析」の一環としては、観光関連情報誌を発行している大手出版社や九州圏内のいくつかの温泉地を訪ね、各地域の競争要因についてインタビュー調査を実施した。また九州圏外の、平小城地域と似

ている地域を訪ね、地域活性化の取り組み策についてインタビュー調査も実施した。

表1. エリア別特性

	年齢	観光行動	情報源	選んだ理由	満足度
熊本市圏	50歳代 (23.4%)	名所・旧跡 (58.6%)	旅行ガイドブック (15.6%)	近い (19.1%)	とても良かった (45.5%)
	60歳以上 (20.3%)	買い物 (34.6%)	口コミ・知人紹介 (12.9%)	以前来て良かった (15.5%)	まあ良かった (37.6%)
		美術・博物館が多い	旅行会社の紹介が多い		ふつう・がっかり (16.9%)
阿蘇	30歳代 (25.9%)	温泉 (58.5%)	旅行ガイドブック (23.9%)	景色がきれい (41.3%)	とても良かった (62.6%)
	20歳代 (24.1%)	名所・旧跡 (35.6%)	口コミ・知人紹介 (15.2%)	以前来て良かった (30.9%)	まあ良かった (27.5%)
		動・植物園が多い		安いが多い	ふつう・がっかり (9.9%)
天草	30歳代 (23.1%)	名所・旧跡 (60.2%)	旅行ガイドブック (21.8%)	景色がきれい (33.2%)	とても良かった (46.2%)
	50歳代 (21.4%)	温泉 (44.8%)	口コミ・知人紹介 (14.7%)	以前来て良かった (17.6%)	まあ良かった (40.9%)
		海水浴が多い		話題になっているが少ない	ふつう・がっかり (12.9%)
小国郷	20歳代 (28.5%)	温泉 (90.6%)	旅行ガイドブック (28.8%)	話題になっている (36.7%)	とても良かった (71.0%)
	50歳代 (21.3%)	名所・旧跡 (22.2%)	口コミ・知人紹介 (18.4%)	のんびりできる (29.7%)	まあ良かった (21.9%)
	60歳以上が少ない		旅行専門情報誌が多い		ふつう・がっかり (7.1%)
山鹿・鹿本	30歳代 (24.6%)	温泉 (69.1%)	口コミ・知人紹介 (10.5%)	近い (26.4%)	とても良かった (52.6%)
	60歳代 (22.6%)	名所・旧跡 (63.0%)	旅行ガイドブック (9.4%)	ここだけの魅力 (19.3%)	まあ良かった (33.5%)
					ふつう・がっかり (13.9%)
玉名・荒尾	30歳代 (30.3%)	遊園地 (71.2%)	口コミ・知人紹介 (9.0%)	以前来て良かった (43.8%)	とても良かった (59.2%)
	20歳代 (20.4%)	温泉 (29.7%)	テレビ (7.3%)	ここだけの魅力 (31.3%)	まあ良かった (28.9%)
	50歳代が少ない	名所・旧跡が少ない	旅行ガイドブックが少ない	景色、のんびりが少ない	ふつう・がっかり (11.9%)
菊池	50歳代 (25.0%)	温泉 (54.1%)	旅行ガイドブック (13.1%)	景色がきれい (36.6%)	とても良かった (58.1%)
	60歳代以上 (22.9%)	森林浴 (30.6%)	口コミ・知人紹介 (12.1%)	以前来て良かった (25.0%)	まあ良かった (29.9%)
		動・植物園が多い		ここだけの魅力が少ない	ふつう・がっかり (12.0%)
八代	60歳以上 (27.7%)	温泉 (70.8%)	旅行ガイドブック (24.6%)	のんびりできる (38.5%)	とても良かった (28.1%)
	50歳代 (23.1%)	名所・旧跡 (24.6%)	その他ホームページ (13.8%)	近い (16.9%)	まあ良かった (31.9%)
		神仏詣が多い	観光パンフ・チラシが少ない	交通の便が多い	ふつう・がっかり (40.0%)
人吉・球磨	30歳代 (21.0%)	温泉 (68.9%)	旅行ガイドブック (20.0%)	のんびりできる (31.4%)	とても良かった (56.4%)
	60歳代以上 (20.3%)	名所・旧跡 (29.4%)	口コミ・知人紹介 (14.9%)	以前来て良かった (24.1%)	まあ良かった (32.4%)
			テレビが少ない	話題になっているが少ない	ふつう・がっかり (11.2%)
五木・五家荘	60歳以上 (41.6%)	名所・旧跡 (81.1%)	新聞記事・広告 (50.0%)	景色がきれい (74.8%)	とても良かった (80.3%)
	50歳代 (29.4%)	森林浴 (60.9%)	テレビ (31.9%)	話題になっている (53.4%)	まあ良かった (17.6%)
	20～40歳代が少ない	買い物が少ない	旅行会社の紹介が少ない	この地が好きだから多い	ふつう・がっかり (2.1%)
水俣・芦北	50歳代 (21.7%)	温泉 (63.3%)	口コミ・知人紹介 (15.1%)	以前来て良かった (43.3%)	とても良かった (55.6%)
	60歳代以上 (20.7%)	グルメ (42.6%)	観光パンフ・チラシ (11.9%)	景色がきれい (32.4%)	まあ良かった (31.2%)
	40歳代が多い	名所・旧跡が少ない	新聞記事・広告が少ない	周遊観光の途中が多い	ふつう・がっかり (13.2%)
宇城	20歳代 (21.5%)	名所・旧跡 (39.1%)	旅行ガイドブック (12.5%)	近い (28.1%)	とても良かった (37.3%)
	30歳代 (20.3%)	買い物 (36.7%)	口コミ・知人紹介 (9.3%)	景色がきれい (27.8%)	まあ良かった (36.4%)
			旅行会社の紹介が少ない		ふつう・がっかり (26.3%)

※「年齢」「観光行動」「情報源」「選んだ理由」では項目内の上位2項目を上段に、項目間で比べて特徴のあるものを下段に表記した。

※「満足度」では、上段に「とても良かった」「まあ良かった」の割合、下段に「ふつう・がっかり」の割合を表した。

(出所) 熊本県商工観光労働部観光物産課, 平成15年, 15頁。

## 第2章 調査結果の分析

### 2-1. 製品 (Product)

#### 1) 温泉

平成16年の「温泉虚偽表示」問題以来、消費者の温泉に対する信頼が損なわれた中で、温泉・浴槽情報公開の必要性が再認識されており、温泉法などの法律や行政への対応も要求されている。そのような状況下で温泉ニーズの重要な要因である「源泉100%かけ流し」に対する消費者の評価は高く、平山温泉においてもアンケート結果で「かけ流しの天然温泉で泉質がいい」と高く評価されている。以前出版された「温泉遺産」の中でもかけ流し風呂の紹介がほとんどで温泉資産としての価値の高さが伺われる。かけ流しの温泉は、温泉本来のサービスを提供し、循環ろ過湯が主流の今日では貴重な存在であるため、さらに積極的にPRすべきである。

しかし、満足度と期待度との比較によると、ほとんどの客が期待度と満足度とが一致している中で評価が下がっている件数が約90件ほどあるのも事実である。さらに、自由意見の中にも温泉の温度が低いというものも見られている。平山の泉温はHPによると40~49℃ ([http://itp.ne.jp/contents/kankonavi/kumamoto/onsen/kum\\_ons31.html](http://itp.ne.jp/contents/kankonavi/kumamoto/onsen/kum_ons31.html)) (一部のHPでは42℃と記載:[http://www.q.turi.ne.jp/q\\_bijinyu/kumamoto.html#yunokura](http://www.q.turi.ne.jp/q_bijinyu/kumamoto.html#yunokura))とされているため、旅館側の工夫により温度の問題は解決できると思われる。

高い評価を受けているアルカリ性単純硫黄泉の泉質に関しては問題はなく、自由意見でもプラス評価が多い。しかし、すべての旅館において同じ泉質であり、ひとつの旅館でも同じ泉質の温泉となっている。同じ温泉郷でも、炭酸泉で有名な直入温泉は、掘った深度により泉質が変わるため、いろんなバリエーションのお湯が楽しめる工夫もなされている。さらに、我々が訪問した鳴子温泉では、かけ流しの温泉だけではなく、あえて循環させることにより変わる泉質を利用して、多くの温泉が楽しめる工夫がなされている。

どこでも変わらない泉質は、リピーター客にとっては安心して訪れることのできる要因のひとつである。現在の利用客の約7割は50歳以上とあって、安心

してゆっくり入ることのできる温泉は貴重な存在である。しかし、現在、1割程度の20, 30歳代の客層の増加を見越すならば、温泉の種類を検討は必要であると考えられる。泉質の問題ではなく、設備的な工夫を行う事によりリピーターを確保しつつ、飽きさせない温泉となりえる。

露天風呂めぐりができる「入湯手形」で有名な黒川温泉では、泉質はあまり変わらないがどの旅館にもある露天風呂の造りを楽しむことにより変化をつけ、複数の温泉を楽しめるサービスを提供している。我々が訪問した小野川温泉においても、地元の特産であるコマを手形の代わりにして湯めぐりを観光のメニューに取り入れている。使用しなかったコマはお土産となるオプションも提供されていて、最近の黒川温泉でも残った手形を土産物などに交換できるサービスを検討していると聞く。鳴子温泉においても下駄手形が導入されており各地で黒川を真似た温泉手形が流行っている。

温泉の種類については、「家族風呂などの色々な種類の風呂がある」の件数が全回答の15%程度である。自由回答の中では「家族風呂」に対する評価より「露天風呂」に対する好意的な意見が多く、満足度と期待度の比較においては、ほぼ等しい結果と言える。日本各地で温泉が掘られインターネットでの情報公開が進み温泉を利用する客の目が肥えている今日、露天風呂や家族風呂の存在はかなり一般的なものとなってきている。しっかりした泉質と豊富な湯量を背景にした温泉ブランドの再構築が各地で行われている。

設備については、選んだ理由で8%程度しか「施設や設備が充実している」と答えておらず、満足度と期待度の比較においては、ややマイナスが多い。自由意見においても、「良かった点」よりも「改めて欲しい点」が上回り実にさまざまな意見が挙げられている。雑誌編集者のコメントに「肌をさらけ出す温泉においては、他の宿泊施設よりも一層の清潔感や行き届いたサービスが必要」というのがあった。完璧なサービスは不可能であり、クレームについては適宜対応されていると思うが、利用者の声が届き、それにたいする対応が客にフィードバックできるような仕組みが必要であろう。

さらに、各クレームについては、個別の旅館に対する要件であると考えられるので個別対応が急務と考えられるが、旅館全体でのサービスの統一化をはか

り、その上でのサービス向上を目指すべきである。黒川温泉における黒塗り壁の露天風呂、筋湯温泉の看板、小野川温泉の字体などに代表されるような統一した設備や施設、マークなどの存在により、客だけではなく内部のよりどころとして集結する要因になると考えられる。

## 2) 食べ物

食べ物に関しては、選んだ理由では約3割の客が「美味しい料理が食べられる」と回答しており、約7割が満足している。しかし、期待度と満足度の比較では、満足度が下がっているケースが100件程見られる。自由意見では、美味しいという意見が多く、改めて欲しい点としての意見に統一性はない。何がどう悪いという具体的な内容ではなくて、目新しさが無いというのが実情ではないかと推測される。どこに行っても同じような食材が手に入り、同じような料理が食べられる今日、特色を持った料理の開発は、他の温泉との差別化のために各地で行われている。九州では、湯平温泉、雲仙温泉、由布院温泉等、我々が訪れた小野川温泉でも、各旅館の料理長らが集まり、地元の食材を使った地産地消の料理を研究する取り組みが進んでいる。しかし、目新しくはあってもそれが客足までには波及していないのが現状である。特産品に関しては、訪れた理由でも「特産品が買える」と回答した数は全体の3%程度であり、利用した後の満足度の変化も小さく、関心の低さが伺われる。

食材の掘り起こしとオリジナルの料理の開発は時間がかかり、その波及効果もかなりの時間を要すると考えられるが、どんな料理でもいいので、どの旅館にもある一品をまず作ってみる事が必要だと思われる。特産品に関しては、旅館の料理よりも即効性があり波及効果も大きいので、平山温泉だけではなく平小城地区全体とその周辺を視野に入れた加工品の掘り起こしが必要である。非常に稀な例であるが、福岡県の朝倉町では甘木地区で取れたリンゴを使ったアップルパイを古民家で販売する小さな喫茶店が流行っており、これが近傍の原鶴温泉とリンクしニューファミリー（30歳前後の夫婦と子ども）の集客を促していると温泉の雑誌編集者から伺った。この喫茶店の存在は、口コミで広がりその噂を雑誌が取り上げた事により温泉とアップルパイという稀な共存関係が生まれた。



### 3) イベント関係

各地の温泉で、それぞれの特徴を生かしたイベントが開催されている。現在の平山温泉でのイベントに対する客の期待度は低く、7割以上が「あまり期待していない」か「期待していない」と回答している。通常、地域におけるイベントは、各地の実行委員会などが主催し広報を行い実施されているが、多くは集客に繋がっていないようである。これは、計画する段階でのイベントを商品として扱う認識が不足しているためではないと考える。イベントを実施するにあたり旅行業者とのタイアップ等を考慮に入れ、旅行商品としての位置づけを行ってみるのも解決策のひとつであると思われる。実際、小野川温泉の活性化の背景には、JTBとJR東日本とが、施設や設備ではないソフト面を重視したプロジェクトを展開している。

### 4) サービス関係

接客サービスについては、期待度、満足度とも高く、各旅館で細かいサービスが行われていると推測される。自由意見で述べられた「改めて欲しい点」でも各旅館での個別対応ができるものが多く、逆に「良かった点」の評価が多い。しかし、満足度と期待度の比較では期待度が低かったとの回答が70件を超えている。期待が大きい反面、それと同等またはそれ以上の満足度が得られないために数値的には低く評価されていると考えられる。

## 2-2. 価格 (Price)

価格に関しては、平山温泉を選んだ理由として、「価格が安い」が上位にあり、今後もいかにこの価格を維持していくかが課題となる。他の観光地では価格破壊のあおりを受け、従来のような、温泉は高いという位置づけから大きく変わりつつある。また、客のニーズによりプランの価格も変えていく必要がある。最近ではインターネットからの予約によりディスカウントを行う温泉も多く、客の囲い込みから、新しいプランの紹介が容易にできる仕組みを作っている。同時に、インターネットにより寄せられた意見をもとに新しいプランと価格設定等を行うことも可能である。さらに、旅行代理店とのタイアップにより

客の求めるプランを模索する必要もある。

### 2-3. 販売促進 (Promotion)

新規の顧客が平山温泉に来訪する契機として、既存の顧客による口コミが相当に大きな影響力を持っているようである。実際に満足した顧客は、自らが感じ取った印象を家族や知人等に伝えるなどの行動を取っており、徐々に平山温泉の認知度や評判を高めることに寄与しているようである。

このようなルートによる販売促進（プロモーション）が強い影響力を持っていることは、従来から旅館業者の認識として共有されていたようであり、実際のところ、今回のアンケート結果によっても裏付けられている。

まず、Q1の「平山温泉を何で知りましたか」について結果を分析してみることにしよう。大方の予想どおり「口コミ」という回答が最多であり、以下、「一緒に来た人」、「情報誌」、「テレビ（ラジオ）」が続き、ここまでで全体の82.6%を占めている。それに対して、「観光案内」、「インターネット」、「新聞」、「旅行会社」という、通常のPR手段に属する選択肢は相対的に少ない。

なお、「その他」の10%は比率として非常に多いが、自由記述欄に見られる「友人・知人」「家族」という回答に関しては、実質的に「口コミ」と解釈できそうである。このように「口コミ」「一緒に来た人」という回答が多いのは、すでに平山温泉を知っている顧客から肯定的な評価を受けていることの証拠と解釈できそうである。

また、Q2の「今回、平山温泉にはどなたと来ましたか。複数の人と来た場合には人数も教えて下さい」に関しては、「家族」という回答が最多となっている。以下、「友人」「一人」が続き、ここまでで86.5%を占めている。それに対して、「職場の同僚」という回答は少なく、「その他」8.2%が比較的多い。なお、Q10-3の職業に関する調査も参考にすると、そこでは「会社員」という回答が最多ではあるが、平山温泉の地理的な制約から考察すると、平日の勤務時間後に職場の同僚と連れ添って来るパターンは少ないものと推察される。

以上から推察すると、既存の顧客は自分自身がリピーターとなって繰り返し訪れるばかりではなく、主としてプライベートの付き合いをつうじて、かなり

積極的に新規の顧客を引き連れてくる案内的な役割を果たしているようである。

さらに、Q3「今回、平山温泉行きを提案されたのはどなたですか」についても検討してみることにしよう。ここでは「本人」（330件）という回答が、本来あり得ないぐらい多い。というのも、Q2から明らかなように、家族連れや友人どうしなど、複数名で来訪した者が多数を占めているはずだからである。この点に関しては、Q4「今まで、平山温泉には何回ほど訪れましたか」において「10回以上」という回答が最多であること、あるいは、Q2「今回、平山温泉にはどなたと来ましたか」において「家族」が最多であること等を併せて考えると、以下のように解釈できるかもしれない。すなわち、家族単位のリピーターが非常に多く、かつ、実際にどうであるかはともかくとして、家族の構成員のうち複数の者が自分こそが提案者であると認識している可能性である。これは平山温泉に対する肯定的評価の強さをあらわしている現象かもしれない。

旅館業者の立場からしてみれば、積極的に何らかの策を講じたわけではない口コミの影響力が大きいことは、不作為の結果であるがゆえに、直接的にコントロールできない難しさも同時にはらんでいる。というのも、肯定的な内容で認知度や評判が高まっているかぎり特に問題はなく、結果的に非常に安価の販売促進（プロモーション）となるため、これにフリー・ライド（ただ乗り）するのが合理的行動であるものの、逆に、否定的な内容が伝播される状況下においては、それを覆すだけの対応策を何らかの形で講じなければならず、たいていの場合においてそれは困難だからである。

参考までに、企業の品質管理やクレーム処理に関連して言われることであるが、顧客が何らかの満足を感じたときはそれを5、6人に伝えるものの、たまたま何らかの原因でサービスが悪く、不満を感じたときはそれを10人に伝えるそうである。つまり、既存顧客のせいぜい個人的な印象にすぎない内容であったとしても、否定的な内容を持つ伝言ゲームは2倍程度の影響力を持つということである。

現状において平山温泉に対する好感度は非常に高いが、その最大の原因と考えられる泉質の良さを今後とも維持することはもちろん、より一層の改善をはかることが、サービス業としての品質管理の観点から極めて重要である。たし

かに、口コミという現象は直接的にコントロールできる対象ではないけれども、品質そのものを維持・改善する地道な活動によって、間接的にはコントロール可能である。

しかし、それと同時に、直接的にコントロールできる PR 手段を充実させる考え方も必要であると思われる。口コミという非常に安価の販売促進（プロモーション）にフリー・ライドするだけでは、直接的にコントロールできない性質のゆえに、必ずしも十分にセールス・ポイントを伝えきれない可能性がある。

まずはホームページの活用について言及していくことにしたい。Q1の「平山温泉を何で知りましたか」において、「インターネット」という回答が少ないことは、現実にはホームページの開設が PR 手段として非常に安価であることを考えると、これを積極的に活用しない現状は意外であると言わざるを得ない。特に、はじめて訪れる可能性のある若年層に関しては、まずインターネットで温泉地を検索するという行動も十分に予想されるので、若年層に対するマーケティング手段としてインターネットは非常に有効であると考えられる。観光客は自宅に居ながらにして簡単に情報を得ることができる時代になったため、積極的にインターネットを活用して、魅力的な情報をホームページで提供するよう工夫しなければ、簡単に旅行先の選択肢から外されてしまう危険性も否定できない。

旅館によっては個別のホームページを用意している場合もあるようだが、平山温泉の全体を統括するものはないようである。また、インターネットでは情報提供まではおこなうが、実際の予約受付は電話でしか対応しないとすると、顧客によっては煩わしい手順が一段階増えたと感じる可能性もあるため、やはり予約システムまで含めて最大限にインターネットを活用するほうが望ましいと思われる。

ところで、Q1「平山温泉を何で知りましたか」において、「情報誌」や「テレビ（ラジオ）」という回答がそれなりの数であることは、この種のメディアがもつ影響力の強さを示しているようであるが、口コミとの比較において、現状では相対的に弱いチャンネルであるといわざるを得ず、全体的にやや PR 不足である印象は否めない。口コミという不作為の PR ルートを補完すべく、より主体的に平山温泉の魅力を訴える手段として、積極的にマスコミを活用することを

検討したほうがよさそうである。

もちろん、従来から雑誌・タウン誌を利用した PR 活動はおこなわれてきたし、個別の旅館ごとにテレビによる取材を受けてきた経緯がある。もともと福岡県からの来訪者が多かったところ、テレビの影響で熊本県内からの来客も増加してきたとのことである。平山温泉の最大の強みである泉質の良さから、今後ともマスコミで取り上げられる機会は多そうであり、幅広い顧客層が利用するようになる可能性がある。

なお、(株)秀巧社の担当者によると、旅行関連の雑誌を扱っている出版社とのタイアップは、有効な PR 手段である。平山温泉の場合、どちらかといえば手作り感覚で PR 手段を模索している段階のようであるが、近年の旅行者は情報収集の手段として旅行誌とインターネットを参考にすることが多く、これは特定の顧客層に限られた現象ではないようである。PR 媒体としての旅行誌の存在感の強さ、編集者の専門的なノウハウを考えれば、積極的にこれを利用することが望まれよう。

長期間にわたる不況の影響もあって、近年は海外旅行よりも国内旅行に人気があり、綿密に計画を立てるよりも、どちらかといえば手軽に出かける旅行が好まれている。たとえば、特に予定のない休日に、その場の思いつきで近場の温泉まで出かけるといった行動も珍しいことではない。そのため、(株)秀巧社では日帰り旅行を専門的に扱った雑誌を制作しており、福岡県を中心として近隣の県の情報を集めているそうである。

大都市である福岡県内から比較的近く、かつ料金もリーズナブルで、泉質も非常に良い、そのため、気軽に出かけられる格好の日帰り旅行先として、高く評価されているというのが平山温泉の現状であると考えられる。

しかしながら、日帰り旅行者の取り込みはそれでよいとしても、必ずしも宿泊志向の旅行者に対して有効なアピールになっていないというのが問題点のひとつであろう。この点に関連するが、Q1の「平山温泉を何で知りましたか」において、「旅行会社」という回答が少ないことも、やや PR の積極性が欠けていることを示すものであると思われる。すなわち、自家用車で来訪する近隣の日帰り旅行者を吸引する力は十分に強いが、遠隔地から宿泊客を呼び込む力は

それほど強くはないのが現状である。

参考までに、県立大学スタッフによる取材先として、小野川温泉の事例を記しておくことにしたい。小野川温泉は、平成13年4月より、旅行会社のJTB、電鉄会社のJR東日本とタイアップする形で、三位一体の観光地開発に取り組んでおり、当初の目標以上の成果を挙げるに至っている。

まず、JR東日本の役割は、駅などのポスターで小野川温泉を広くPRすることであり、季節に応じたポスターを年4回用意している。一方、JTBの役割は、企画力と販売力を駆使して「小野川温泉」という商品づくりをおこない、広く情報を発信することである。より具体的には「湯あみ旅情」という名称で、東京発着型のパック商品を発売し、当初見込みで年間4,000名の来訪者を目標としていたところ、その3倍の成果を挙げるに至っている。それを機会に、若い女性グループが来訪するようになり、もともと年配者に限定されていた顧客層が多様化したという経緯がある。そして、小野川温泉の役割は、観光客に喜ばれる新しい魅力を作り出すことである。たとえば、宿泊客が旅館に閉じこもってしまわないよう外出を促す仕掛けとして、コマの形をした手形の販売、ベンチの設置、無料レンタル・サイクル、複数の箇所足湯の設置、無料の露天風呂、児童公園に積もった雪でかまくらを作ってラーメン配達を可能にしたこと、朝市の開催を考案したことなどが具体例である。

ちなみに、JTBやJR東日本との共同開発がはじまる前の状況として、ホテル祭以外に特色のあるイベントを実施していたわけではなかった。そのため、観光客が小野川温泉に飽きてしまったがために、競合する他の温泉地に流れたのだろうという反省、危機感が背景にあったそうである。

なお、共同開発の開始をきっかけとして、小野川温泉観光協議会の下部に「観光「知」実行委員会」という名称のワーキング・グループが発足している。これは宿泊施設の若手経営者が中心メンバーとなっており、地元の者ほど地元のことを知らないという反省心を踏まえて、「知」という文字を取り込んだそうである。小野川温泉を良くしたいという一つの理念にもとづく組織であるため、旅館や商店といった利害関係を抜きにして、住民の立場で議論をするというスタンスを貫いている。

このように、小野川温泉の事例では、旅行会社や電鉄会社という強力なPR手段が有効に活用されており、そのことが成功の大きな原因となっているのだが、看過すべきでないのは、小野川温泉それ自体が期待を裏切らない魅力的な仕掛けを次々と考案し、観光客の満足感を高めることに注力したところである。仮にこのような努力がなかったならば、遠隔地からの観光客に大きな期待はずれを残していただけないかもしれない。

というわけで、当然のことではあるが、温泉地それ自体に魅力的な仕掛けがなければ、販売促進（プロモーション）に工夫をこらしても、その効果は弱いものにとどまってしまう。以下では、先行事例をある程度の参考材料としつつ、どのような仕掛けが有効であるかを踏まえながら、販売促進（プロモーション）のあり方について、具体的な可能性をいくつか検討していくことにしよう。

まず、第一に、共通ロゴマークの作成についてである。たとえば小野川温泉の場合、平成14年から、あらゆる旅館、商店が共通して使用するロゴマークを用意しており、たとえばパンフレット類などに使われている。従来は旅館・商店ごとにバラバラにやっていたため、全体として散漫な印象を与えていたようである。統一のシンボルを用意することで、数多くの潜在的な顧客に対して強い印象づけをすることになり、何らかのきっかけで目にするだけでも、それ自体がプロモーションの役割を果たしていることになる。

第二に、パンフレットや現地マップに疑似体験の要素を盛り込むことである。(株)秀巧社の担当者によれば、パンフレットや現地マップは、なるべく言葉よりもビジュアル資料で訴えるほうが効果的である。また、旅行先の地理・歴史のように、その場所に何があるかといった情報を提供するよりも、むしろ、その場所でどのような一日を過ごせるかを示したほうが、はるかに効果的であるという。すなわち、ガイドブック的なものを志向するよりも、疑似体験の感覚を与えるストーリーを示すほうがよいということである。

国内旅行の典型的な顧客層として、年齢が30代前半、子供が幼少という「ニュー・ファミリー層」が増えているそうである。また、どのような旅行をしたいかを決めるにあたって、20～30代の女性がオピニオン・リーダーになりやすいという。端的に述べると、いわゆる「ニュー・ファミリー層」において

主導権を握っているのは若い母親であり、彼女たちをターゲットとするパンフレット類を作成することがマーケティング戦略として最も有効だということである。その際、プロモーション資料にストーリー性を持たせることが、疑似体験の感覚を与えるために重要であるという。

参考までに、小野川温泉では、地元のイラストレーターの協力によって、かなりポップな印象を与える散策マップを作成し、観光客が持ち歩けるように工夫している。半年間で使い切ることをメドに春夏用と秋冬用を大量に印刷し、旅館と商店に配布しているそうである。重要なポイントと思われるが、たとえば露天風呂の開設など、何らかの新しい施設ができるたびに改訂しているそうである（取材当時は第8版）。そのため、特にリピーターの場合は、温泉地の様子が変化していく楽しみ、散策エリアが拡張していく楽しみ、散策マップそのものが変化していく楽しみが得られることになる。要するに、いろいろなスポットを覗き見しながら、楽しく温泉地の散策ができるというストーリーを、主として文章よりも可愛らしいイラストを多用して演出した印刷物であり、まさに疑似体験の感覚を与えるツールであるといえよう。

また、(株)秀巧社の担当者によれば、旅行先の地理・歴史は出かける前よりも、どちらかといえば、現地に行ってから興味を持ち始める内容とのことである。平山温泉についていえば、従来より、飛鳥時代の装飾古墳群が見物スポットとして積極的な位置づけを与えられているようであるが、歴史的遺産は平山温泉の平均的な来訪者にとってそれほど魅力的な観光スポットではなさそうである。Q9-10においても、「あまり期待していない」という回答が目立っている。したがって、地理・歴史そのものを詳細な文章で説明しようとするよりは、そのエリアを散策することで得られる楽しさ、気持ちよさを演出するPR資料のほうが効果的であろうし、観光客が地域の地理・歴史に興味を持つようになるのは散策の結果という仕掛けにすることも、一つの方策であると思われる。

第三に、現地に観光案内人を配置することについてである。これは平山温泉の関係者自身によるSWOT分析で出されたアイデアであり、極めて有意義であると考えられる。というのは、Q9-16からも見て取れるように、「現地の観光案内が行き届いている」についての満足度が現実に低いからである。



また、現地に行き着くまでの案内標識についても、早急に改善することが望まれる。というのは、「温泉までの道程」についてはQ11で改善を望む声が非常に多いからである。純粹に道に迷わないための方策であることはもちろんであるが、敢えて販売促進（プロモーション）の文脈でも取り上げたのは、きちんとした案内板を適所に設置することがそれ自体PRになるからである。一度も平山温泉を訪ねたことがないドライバーであっても、道路を走行するたびに繰り返し案内標識を目にしていれば、興味・関心を持つことになりやすいと思われる。その際、前述したように、共通のロゴマークを使用することで、平山温泉のイメージを潜在的な顧客の脳裏に焼き付けることが有効であろう。

最後に、平山温泉の泉質の良さが最強のプロモーション策であるという原点回帰の考え方についてである。Q7「今回、平山温泉を選んだ理由は何ですか」について、非常に回答数が多いのは「かけ流しの天然温泉で泉質が良い」、「料金が低い」、「接客サービスが良い」の三つである。逆に、かなり回答数が少ないのは、「観光地として、道路や町並みが良く整備されている」、「色々な観光スポットがある」、「特産品が買える」などである。

なお、「かけ流しの天然温泉で泉質が良い」ことに関しては、Q9において、全体的なサンプルから概観するにすぎず、おおむね期待を超える満足度をもたらしているようである。また、「地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある」に関しては、「あまり期待していない」や「まったく期待していない」という回答が目立っている。

これらのアンケート結果から推察するにすぎず、平均的な顧客は、観光地としての平山温泉を需要しているというよりも、温泉そのものの品質、費用対効果を重視する傾向が強いようである。Q8の「平山温泉を他の人に勧めたいですか」については、「勧めたい」が圧倒的に多いが、やはり温泉そのものの効能やコスト・パフォーマンスを重視したうえでの意見であると解釈できる。

一般的には、泉質が良い温泉であっても、それ以外の付加価値が何もないとすれば、観光地としては発展しにくいようである。しかしながら、特に有力な観光スポットがあるわけではないにもかかわらず、平山温泉の場合は泉質の良さを最強のPR手段として、口コミ中心で賑わっており、その意味で正統派のアプリ

ローチを歩んでいると評価されるべきである。

強いて追加的に挙げるとすれば、平山温泉に特徴的なのは田園風景であり、これは競合的な関係にある近隣の温泉にはないものであろう。見方によってはさびれているという意見もあるだろうが、少なくとも、景観にそぐわない店が乱立したり、歓楽スポット化したりといった俗化にはまったく無縁であり、旅館でゆっくり過ごしたい顧客にとっては申し分のない温泉と言えそうである。

なお、参考までに、鳴子温泉の場合、温泉観光地としての原点に回帰したいという主旨で、湯治をメインに据えているとのことである。また、小野川温泉でも、年配客に対しては3～4日も湯に入れば健康になるというテーマで売り込みをしているそうである。平山温泉の強みが泉質の良さ、源泉かけ流し、田園風景などにあることを踏まえると、これらの特質を生かして、健康や湯治というテーマを前面に出して、原点回帰的なPRに重点を置くことが有効であるかもしれない。そのためには、マスコミの活用や他業者とのタイアップにおいて、必ずしも旅行雑誌、旅行業界に限定することなく、たとえば健康雑誌でのPRを充実させることなどが方法として考えられるかもしれない。

#### 2-4. 場所 (Place)

マーケティングの4Pの中の「場所」とは、例えば、スーパー、コンビニ、デパート、どの販売チャネルを選ぶのか、あるいは卸経由の小売でなくEC（電子商取引）、通販などの直売を選択するのか、代理店販売をするのか、のように顧客とのコンタクトの方法の選択に関する (<http://www.newswatch.co.jp/consul/basic5.htm>)。

ここでは、「顧客コンタクトのボリュームで勝負する」場合と「コンタクト機会のクオリティーで勝負する」場合に分けて考える。前者の場合は、顧客とコンタクトする機会の多い少ないに関する、製品・サービスの入手の容易性を中心に戦略を考えるが、本調査においては「目的とする観光地にどのくらい簡単にそして頻繁にいけるか」に当てはめ来訪要因を調べた。また後者の場合は、製品・サービスの入手の容易性より、コンタクト機会のクオリティーを中心に戦略を考えるが、本調査においては「目的とする観光地でどの程度、非日常性

を体験できるか」に当てはめ、来訪要因を調べた。

図1は、「内部分析」から抽出された来訪要因と解決策を、「目的とする観光地にどのくらい簡単にそして頻繁にいけるか」と「目的とする観光地でどの程度、非日常性を体験できるか」の2つの視点にしたがって分類し、ロジック・ツリーの形式で整理したものである。ところが「内部分析」から抽出された来訪要因が本当の意味での主要来訪要因であるかどうかを確認するためには、「顧客分析」による検証が必要である。以下では、「顧客分析」の結果を参考に、主要来訪要因を明らかにしたい。

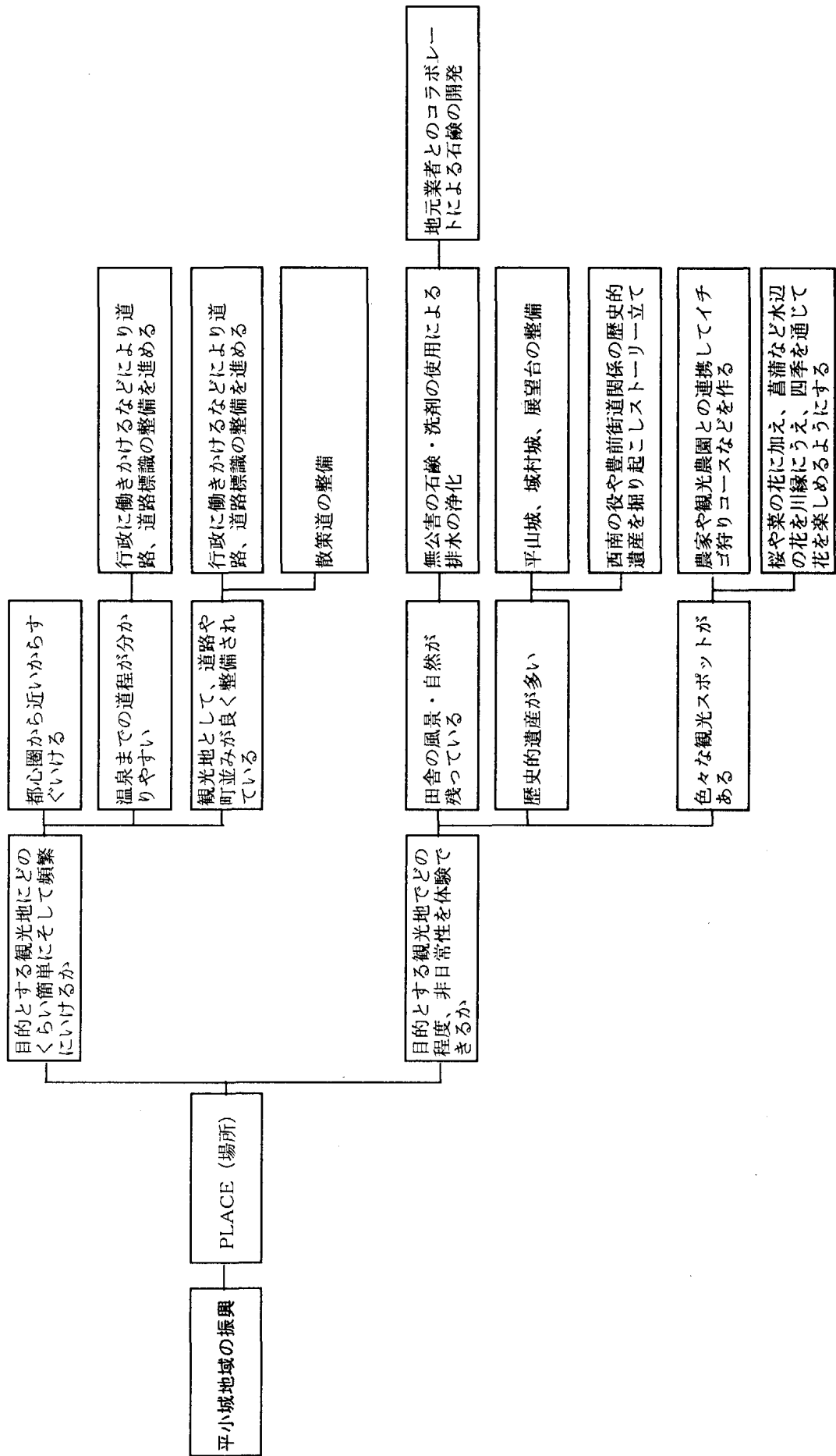
表2は平山温泉を選んだ理由を選択の多い順に並べたものである。「場所」に関係する来訪要因としては、「田舎の風景・自然が残っている」「住んでいるところから近い」は順位が高い反面、「観光地として、道路や町並みが良く整備されている」「色々な観光スポットがある」は順位が低い。この結果から、平山温泉は都心から近く、そのうえ田舎の風景と自然が残っていることが大きな魅力であることがわかる。

表2 平山温泉を選んだ理由（複数選択）

1. かけ流しの天然温泉で泉質が良い	492
7. 料金が低い	301
3. 田舎の風景・自然が残っている	215
5. 美味しい料理が食べられる	178
10. 接客サービスが良い	162
6. 住んでいるところから近い	146
2. 家族風呂など色々な種類の風呂がある	92
4. 施設や設備が充実している	48
12. その他	37
11. 観光地として、道路や町並みが良く整備されている	25
8. 特産品が買える	20
9. 色々な観光スポットがある	14

件数（人）

図1 「場所」に関連する来訪要因とその解決策



ところがこの質問から、顧客としての観光客の真のニーズを把握することは難しい。なぜなら順位が低い理由だからといって、その理由に対するニーズが低いか、あるいは、無いとは断言できないからである。要するに、期待度は高いが満足度が低いため、選んだ理由の順位が低くなっていることも考えられる。それぞれの理由に対するニーズがあるかどうかを正確に把握するためには、観光客が平山温泉に対して何を期待しているかを詳細に調べる必要がある。そして期待していることに対して、どのくらい満足しているかを調べることによって、より妥当性と整合性の高いマーケティング戦略の形成が可能となるであろう。

表3 期待度の順位

来訪要因	期待度
1. かけ流しの天然温泉で泉質がいい	0.96
17. 料金が低い	0.86
8. 田舎の風景・自然が残っている	0.83
15. 接客サービスがいい	0.82
2. 温泉・宿泊などの設備がいい	0.78
4. 部屋食など、食事の注文に柔軟に対処してくれる	0.76
6. 食べ物が美味しい	0.75
14. クレームに対する対応が良い	0.69
12. 都市圏から近いからすぐ行ける	0.68
3. 家族湯など色々な種類の風呂がある	0.67
13. 温泉までの道程が分かり易い	0.66
16. 現地の観光案内が行き届いている	0.56
7. 地域の特産物が買える	0.50
9. 観光地として、道路や町並みが良く整備されている	0.41
5. 特色のある店や食堂などがある	0.38
10. 歴史的遺産が多い	0.31
11. 地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある	0.26

\*この表の期待度とは、各要因に対して「かなり期待している」と「やや期待している」を選んだ人々の構成比を集計したものである。

表3は、平山温泉に対する観光客の期待度を表している。「場所」に関連する要因として、「田舎の風景・自然が残っている」「都市圏から近いからすぐ行ける」「温泉までの道程が分かりやすい」の順位は高いが、「観光地として、道路や町並みがよく整備されている」「歴史的遺産が多い」「地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある」の順位は低い。期待度が低い要因として、「場所」に関連する要因が比較的に多いのが特徴的である。この結果から、「観光地として、道路や町並みがよく整備されている」「歴史的遺産が多い」「地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある」に対するニーズは低いことが考えられる。

ところが平山温泉の場合、リピーターが多いことを考慮すると、これらの要因に対するニーズが低いことがすぐさま観光客の減少につながるとは考えにくい。なぜなら多くのリピーターは、これらの要因が期待できないことを承知した上で、平山温泉を訪れているからである。ところが前にも述べたように、期待度が低いことは、観光客の期待感を低め、新たに来訪を促すことができないという意味で、新たな観光客を創造することにつながらない。したがって今後新しい観光客を創造していくためには、これらの要因に対する期待度を高める努力をする必要があるだろう。また期待度の順位が高い要因に対しては、これからも観光客に向けて積極的にアピールしていく必要がある。

勿論、期待度が高いからといって、リピーターが増えるわけではない。すなわち、高い期待度から平山温泉を訪れても、結果として満足度が低ければ観光客の期待は裏切られ、リピーターとして戻ってはこない。平山温泉の場合、従前よりリピーターが多いといわれているが、アンケートの結果からそのことを確かめてみよう。

表4は、平山温泉に対する観光客の満足度を表している。「場所」に関連する要因として、「田舎の風景・自然が残っている」「都市圏から近いからすぐ行ける」「温泉までの道程が分かりやすい」の順位は高いが、「観光地として、道路や町並みがよく整備されている」「歴史的遺産が多い」「地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある」の順位は低い。この結果は、期待度の場合と殆ど同じである。すなわち満足度が低い要因として、「場所」に関連する要因が多

い。また期待度が低い要因は満足度も低い。

これらの結果から、「場所」に関連する要因は主な来訪要因——「田舎の風景・自然が残っている」、「都市圏から近いからすぐ行ける」、「温泉までの道程が分かりやすい」——になっていると同時に、来訪を阻害する要因——「観光地として、道路や町並みがよく整備されている」、「歴史的遺産が多い」、「地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある」——にもなっていることが分かる。

表4 満足度の順位

来訪要因	満足度
1. かけ流しの天然温泉で泉質がいい	0.98
17. 料金が低い	0.91
15. 接客サービスがいい	0.90
8. 田舎の風景・自然が残っている	0.88
2. 温泉・宿泊などの設備がいい	0.82
4. 部屋食など、食事の注文に柔軟に対処してくれる	0.81
6. 食べ物が美味しい	0.81
12. 都市圏から近いからすぐ行ける	0.77
3. 家族湯など色々な種類の風呂がある	0.76
14. クレームに対する対応が良い	0.72
13. 温泉までの道程が分かり易い	0.62
16. 現地の観光案内が行き届いている	0.58
7. 地域の特産物が買える	0.52
9. 観光地として、道路や町並みが良く整備されている	0.40
5. 特色のある店や食堂などがある	0.39
10. 歴史的遺産が多い	0.39
11. 地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある	0.35

\*この表の満足度とは、各要因に対して「かなり満足している」と「やや満足している」を選んだ人々の構成比を集計したものである。

次は、リピーターの創造に関連するだろうと思われる期待度と満足度の関係がどのようになっているかを見よう。表5は、平山温泉に対する期待度と満足度を比較したものである。予想通り、殆どの項目において、期待度より満足度が高い。このことは、一度この地域を訪れた観光客はリピーターになる可能性が高いことを意味する。期待度より満足度が低い要因は、「観光地として、道路や町並みが良く整備されている」と「温泉までの道程が分かり易い」だけであるが、両方とも「場所」に関連する要因である。

表5 期待度と満足度の比較

来訪要因	期待度	満足度
1. かけ流しの天然温泉で泉質がいい	0.96	0.98
2. 温泉・宿泊などの設備がいい	0.78	0.82
3. 家族湯など色々な種類の風呂がある	0.67	0.76
4. 部屋食など、食事の注文に柔軟に対処してくれる	0.76	0.81
5. 特色のある店や食堂などがある	0.38	0.39
6. 食べ物が美味しい	0.75	0.81
7. 地域の特産物が買える	0.50	0.52
8. 田舎の風景・自然が残っている	0.83	0.88
9. 観光地として、道路や町並みが良く整備されている	0.41	0.40
10. 歴史的遺産が多い	0.31	0.39
11. 地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがる	0.26	0.35
12. 都市圏から近いからすぐ行ける	0.68	0.77
13. 温泉までの道程が分かり易い	0.66	0.62
14. クレームに対する対応が良い	0.69	0.72
15. 接客サービスがいい	0.82	0.90
16. 現地の観光案内が行き届いている	0.56	0.58
17. 料金が低い	0.86	0.91

\*網掛けした項目は期待度より満足度が低い要因である



中でも、「温泉までの道程が分かり易い」は期待度が高い要因であるが、他の要因の殆どが期待度より満足度が高いことを考えれば、わずかであるにせよこの要因の満足度が期待度より低いということはこの要因に対して至急改善が必要であること示唆する。一方、「観光地として、道路や町並みが良く整備されている」の場合、期待度と満足度はそれほど高くもなければ低くもないし、期待度と満足度の差もほとんど無い。この結果をどのように解釈すれば良いだろうか。

先述の表2から平山温泉を訪れた理由の中でこの要因を選んだ観光客は極めて少なかったが、表5の結果からこの要因に対する期待度と満足度がそれほど低くないことは観光客の行動に何らかの影響を与える可能性がある事を意味する。

表6 Q9S8田舎の風景・自然が残っている×Q9S9観光地として道路や町並みがよく整備されている

Q9S8× Q9S9	該当 なし	かなり満足 している	やや満足 している	あまり満足 していない	全く満足し ていない	空白	総計
該当なし	6			2			8
かなり満足 している	6	23	49	48	13	24	163
やや満足し ている	3	2	38	66	15	17	141
あまり満足 していない		1	3	24	8	1	37
全く満足し ていない	1				5	1	7
総計	16	26	90	140	41	43	356

件数（人）

例えば、最近の温泉ブームの中ですっかり有名になった熊本・黒川温泉と大分・湯布院温泉の場合、近年、意外と宿泊客が減っているが、その理由として、

人気ゆえの「俗化」の影響もあろうが、現地の「観光地化」が考えられる。「すっかり観光地になってしまった。本来の田舎の良さが消えていく」と指摘したある観光客の話のように、観光客でにぎわい新しい土産物店や飲食店が増える姿は「隠れ家」の風情の喪失に映るかもしれない（朝日新聞、2006年1月6日）。

平山温泉の場合、この地域を訪れる大きな理由の一つが「田舎の風景・自然が残っている」であることを考えると、「観光地として、道路や町並みが良く整備されている」の要因についてはやや慎重に取り組む必要があるだろう。なぜなら、「田舎の風景・自然が残っている」に対して高い期待度と満足度を示した観光客の中に、「観光地として、道路や町並みが良く整備されている」については期待度と満足度に対する反応が分かれているからである（表6、表7）。すなわち、ある程度の「観光地化」を望むニーズと望まないニーズが混在しているのが現状であると考えられる。

表7 Q9E8田舎の風景・自然が残っている×Q9E9観光地として道路や町並みがよく整備されている

Q9E8× Q9E9	かなり期待 している	やや期待し ている	あまり期待し ていない	全く期待し ていない	空白	総計
かなり期待 している	32	28	35	7	31	133
やや期待し ている	4	51	75	9	20	159
あまり期待 していない		4	42	5	4	55
全く期待し ていない		1	1	3		5
総計	36	84	153	24	55	352

件数（人）

今までの検討結果から、「場所」に関連する来訪要因とそれらに対する改善の要求水準をまとめたのが表8である。

表8 主要成功要因・来訪要因・改善の要求水準

主要成功要因	来訪要因	改善の要求水準
目的とする観光地にどのくらい簡単にそして頻繁にいけるか	都市圏から近いからすぐいける	重点的に機能やサービスを現状水準で維持（期待度も満足度も高い）
	温泉までの道程が分かりやすい	至急改善が必要（期待度より満足度が低い）
	観光地として、道路や町並みが良く整備されている	改善の際は、工夫が必要（ニーズの混在）
目的とする観光地でどの程度、非日常性を体験できるか	田舎の風景・自然が残っている	重点的に機能やサービスを現状水準で維持（期待度も満足度も高い）
	歴史的遺産が多い	問題であるが緊急性が低い（期待度も満足度も低い）
	色々な観光スポットがある	問題であるが緊急性が低い（期待度も満足度も低い）

まず、重点的に機能やサービスを現状水準で維持する必要がある来訪要因は「都市圏から近いからすぐいける」、「田舎の風景・自然が残っている」などである。これらの要因は期待度も満足度も高い主要来訪要因である。

次に、改善する必要がある要因は「温泉までの道程が分かりやすい」、「観光地として、道路や町並みがよく整備されている」などであるが、後者については、観光客の相反するニーズが混在していることを考え、平山温泉の土地らしさを体験できる魅力を生み出していく工夫が問われる。最後に、期待度も満足度も低い、問題であるが緊急性が低い来訪要因は「歴史的遺産が多い」、「色々な観光スポットがある」などである。前にも述べたように、これらの要因に対する期待度と満足度が低いことが原因で、平山温泉を訪れる観光客が急減するとは考えにくい。なぜなら、リピーターの多い現状は、これらの要因に対する観光客の評価が織り込まれた上での結果であると考えられるからである。

しかしながら、緊急性が低いとはいえ、これらの要因に対する改善にも迅速に取り組む必要がある。なぜなら、これらの要因の改善が平山温泉に対する期待度を高め、新しい観光客の開拓につながることも考えられるからである。ま

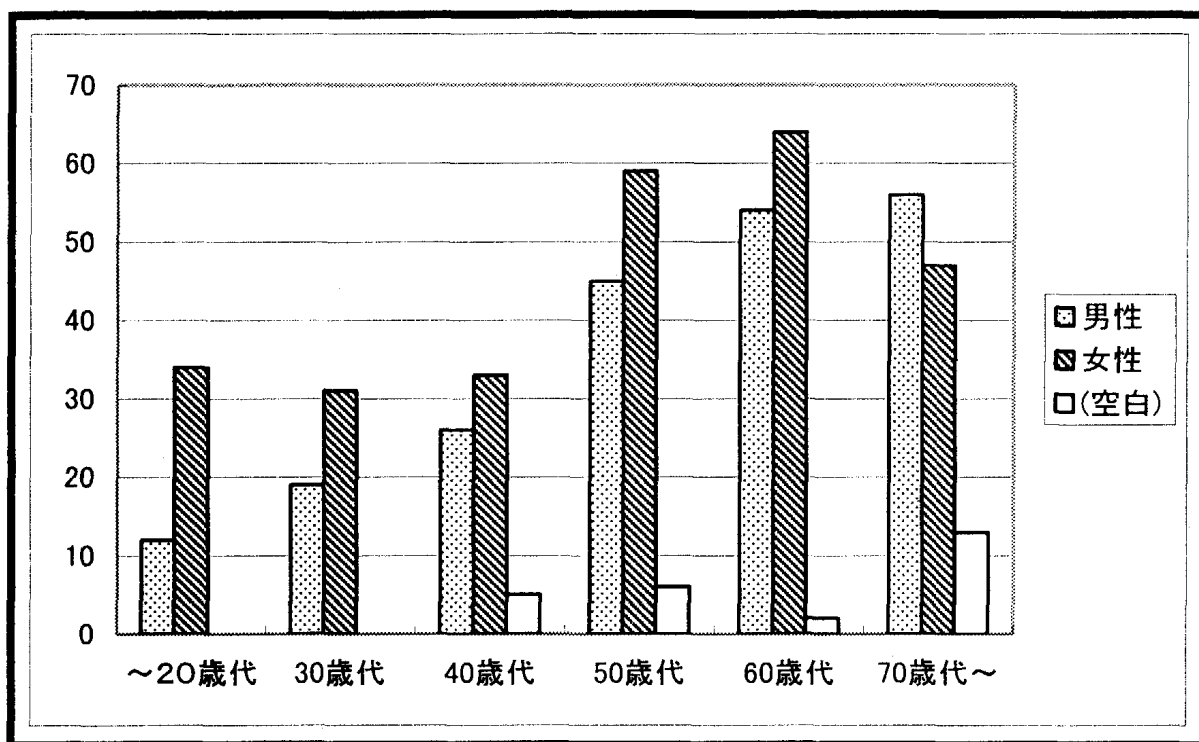
たリピーターに対しては、「俗化」の影響を避ける意味において、新しい期待感を持たせることはリピーターの維持にもつながる。

一般的に、顧客のニーズは束であり、単一の次元のものではないことを認識する必要がある（加護野忠男・伊丹敬之、2003年、51頁）。要するに、平山温泉を訪れる観光客の多面的なニーズを見なければならない。確かに、「かけ流しの天然温泉で泉質がいい」、「料金が高くない」、「田舎の風景・自然が残っている」、「接客サービスがいい」などの主要来訪要因は期待度も満足度も高いことから、これからも他の温泉との差別化のポイントにしていかなければならないが、他の要因に対しては、観光客の最低限の許容水準を満たしていかなければならない要因を選別する必要がある。

なぜなら、顧客は、核として選択したニーズとなる要因以外の面でも、最低限の許容水準を自分なりに設定しているのが普通だからである（同上書、52～53頁）。もし最低限のレベルを満たしていない来訪要因があれば、リピーターとして観光客を囲い込むことは難しいかもしれない。実際、本調査において、平山温泉に対する改めて欲しい点について多くの指摘があったことを忘れてはならない。したがって、平山温泉を訪れる観光客の多面的なニーズについては、最低限の許容水準を満たしたうえで、主要来訪要因に大きく焦点を当てるのが重要である。

最後に、「場所」に関連する来訪要因を考える際、見逃してはならないのが平山温泉を訪れる観光客の属性である。本調査で回答を頂いた観光客の主な特徴の一つは、70歳代をのぞけば全ての年代において男性観光客より女性観光客が多いことと、男性観光客と比べて若い年代においても女性観光客はあまり減らないことである（図2）。各種の旅行関連雑誌を発行している福岡市の㈱秀巧社の担当者のお話によると、最近の温泉ブームの中で旅先を決めるのは大抵女性であるという。このような現状を考えると、女性観光客の期待度が高い来訪要因を探し出し、それに対する満足度を高めることが、平山温泉のマーケティング戦略の大きなポイントとなるであろう。

図2 年代別の性別



### 第3章 まとめ

これまで平山温泉利用客に対するアンケート調査についての詳細な分析を試みた。そこでは現在の平山温泉に対する利用客の満足度の高さが実証されたが、今後のさらなる発展あるいは九州新幹線の全線開通後に予想される入り込み客の変化等を想定すると温泉のみならず地域全体の視点からの検討が必要と考えられる。そのような問題意識から同地区では既に「平小城地域活性化協議会」が結成されいくつかのイベント等で実績を積んできている。今回のアンケート調査も同協議会の協力の下に実施された。

さて、地域活性化の機運ができたところで今後の活動にとって必要な問題について触れることでまとめにしたい。

第一に重要なことは、今後の展開に当たってはまず地域の自分たちが考えそして動くということを再確認することである。先進地域の事例を見ても共通していることは推進役のリーダーやそれを支える経営者や農業者（いずれも若手

が多い)の存在が特徴的である。そして彼らは試行錯誤を重ねながら一つずつ結果を出していく。また国内外の先進地や経験者に直接触れることによって問題点をより深く理解することになる。

第二は温泉に次いで利用客の満足度の高い自然や田舎をイメージさせる雰囲気つまり景観の問題である。現在はまだこの問題に関しては一定のコンセンサスというか地域のコンセプトが構築されていない。この点も早急に検討されなければならない。

第三にこの地域は農地や山地にも恵まれている。従って宿泊施設で提供される食事に対して地産地消が実現できる。この点の対応次第では特産品の開発等により農林業の人々にとっても諸々のイベントを含め新たなビジネスチャンスが生まれよう。後継者問題の解決にもつながってくる。

第四に当面の緊急課題である。利用者にもっとも評判が悪いのが車でのアクセスしかない地域にもかかわらず案内標識が不備であること。利用客は主に福岡や熊本市などの都市圏からが多いのであるが高速道路や国道など幹線道路からの案内看板の不備のため道路を間違えるなどの不便を余儀なくされている。また地域内の案内図も未整備である。さらに地域内の駐車場の整備も緊急課題である。

第五に情報発信の問題である。今回の調査で利用客の情報源は口コミが圧倒的に多いことが明らかになったが、やはり情報発信の方法や内容についても地域イメージの形成戦略を含めて総合的に検討する必要がある。

以上いくつかの問題点について述べたが、とにかくこの地域の観光資源には素晴らしい可能性が秘められていることがあらためて確認できた次第である。

#### <参考文献>

朝日新聞2004年9月28日(火)。

朝日新聞2006年1月6日(金)。

加護野忠男・伊丹敬之著『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社、2003年。

熊本県商工観光労働部観光物産課「平成14年度 熊本県観光動態調査報告書」、平成15年。

齋藤嘉則『問題発見プロフェッショナル』ダイヤモンド社、2003年。

<http://newswatch.co.jp/consul/basic5.htm>

コード

2005.2

## アンケートご協力のお願い

平小城地区活性化協議会

このアンケートは、平山温泉のある平小城地域の個性ある自立・活性化を目的に、熊本県立大学の協力により、環境美化や施設、設備の充実などに向けた具体的な取り組みを検討するために行うものです。そして、平小城地域を訪れて下さる方々に、今まで以上のより充実したサービスを提供することを目指しています。

ご多忙の折、誠に恐縮に存じますが、趣旨をご理解賜りご協力下さいますようお願い申し上げます。

\*\* 回答のしかた \*\*

該当するところの番号に○印をつけて下さい。  
また、その他( )には自由にお書き下さい。

- Q1. 平山温泉を何で知りましたか？(当てはまるものすべてに○印をつけて下さい。)
1. 新聞            2. テレビ(ラジオ)            3. 口コミ            4. インターネット            5. 情報誌  
6. 一緒に来た人            7. 旅行会社            8. 観光案内            9. その他( )
- Q2. 今回、平山温泉にはどなたと来ましたか？ 複数の人と来た場合には人数も教えて下さい。
1. 一人            2. 友人( 人)            3. 職場の同僚( 人)  
4. 家族(大人 人、子供 人)            5. その他( )
- Q3. 今回、平山温泉行きを提案されたのはどなたですか？
1. 本人            2. 本人以外(本人との続柄 )
- Q4. 今まで、平山温泉には何回ほど訪れましたか？
1. はじめて            2. 1~5回            3. 6~9回            4. 10回以上
- Q5. 今回の旅行は休日(土日、祝祭日)を含みますか？ また、日帰りですか、それとも宿泊込みですか？
1. 休日を含む            2. 休日を含まない  
1. 日帰り            2. 宿泊 (宿泊日数 日 )
- Q6. 平山温泉まで、どの交通機関で来られましたか？(当てはまるものすべてに○印をつけてください。)
1. JR            2. 高速バス            3. 観光バス            4. 自家用車            5. タクシー            6. その他 ( )
- Q7. 今回、平山温泉を選んだ理由は何ですか？(当てはまるものすべてに○印をつけて下さい。)
1. かけ流しの天然温泉で泉質が良い            7. 料金が低い  
2. 家族風呂など色々な種類の風呂がある            8. 特産品が買える  
3. 田舎の風景・自然が残っている            9. 色々な観光スポットがある  
4. 施設や設備が充実している            10. 接客サービスが良い  
5. 美味しい料理が食べられる            11. 観光地として、道路や町並みが良く整備されている  
6. 住んでいるところから近い            12. その他( )
- Q8. 平山温泉を他の人に勧めたいですか？
1. 勧めたい            2. 勧めたくない            3. どちらでもない

オモテ

## Q9. 平山温泉について、期待度と満足度の意見をお聞かせ下さい。

以下の項目に対して「期待度」と「満足度」で当てはまる数字に○印をつけて下さい。

ウラ

	利用する前の期待度				利用した後の満足度				該当なし
	かなり期待している	やや期待している	あまり期待していない	全く期待していない	かなり満足している	やや満足している	あまり満足していない	全く満足していない	
1. かけ流しの天然温泉で泉質がいい	1	2	3	4	1	2	3	4	0
2. 温泉・宿泊などの設備がいい	1	2	3	4	1	2	3	4	0
3. 家族湯など色々な種類の風呂がある	1	2	3	4	1	2	3	4	0
4. 部屋食など、食事の注文に柔軟に対処してくれる	1	2	3	4	1	2	3	4	0
5. 特色のある店や食堂などがある	1	2	3	4	1	2	3	4	0
6. 食べ物が美味しい	1	2	3	4	1	2	3	4	0
7. 地域の特産物が買える	1	2	3	4	1	2	3	4	0
8. 田舎の風景・自然が残っている	1	2	3	4	1	2	3	4	0
9. 観光地として、道路や町並みが良く整備されている	1	2	3	4	1	2	3	4	0
10. 歴史的遺産が多い	1	2	3	4	1	2	3	4	0
11. 地域の特性を生かした体験ツアーやイベントがある	1	2	3	4	1	2	3	4	0
12. 都市圏から近いからすぐ行ける	1	2	3	4	1	2	3	4	0
13. 温泉までの道程が分かり易い	1	2	3	4	1	2	3	4	0
14. クレームに対する対応が良い	1	2	3	4	1	2	3	4	0
15. 接客サービスがいい	1	2	3	4	1	2	3	4	0
16. 現地の観光案内が行き届いている	1	2	3	4	1	2	3	4	0
17. 料金が高くない	1	2	3	4	1	2	3	4	0

## Q10. あなたご自身についておうかがいします。

Q10-1. 性別	1. 男	2. 女		
Q10-2. 年齢	1. ～20歳代	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代
	5. 60歳代	6. 70歳代～		
Q10-3. 職業	1. 会社員	2. 公務員	3. 自営業	4. 学生
	5. 専業主婦	6. パート・アルバイト	7. 無職	8. その他
Q10-4. お住まい	1. 熊本県	2. 福岡県	3. 佐賀県	4. 大分県
	5. 長崎県	6. 鹿児島県	7. 宮崎県	8. その他

## Q11. 最後に、平山温泉に対する、良かった点、改めて欲しい点などがありましたら自由にお書きください。

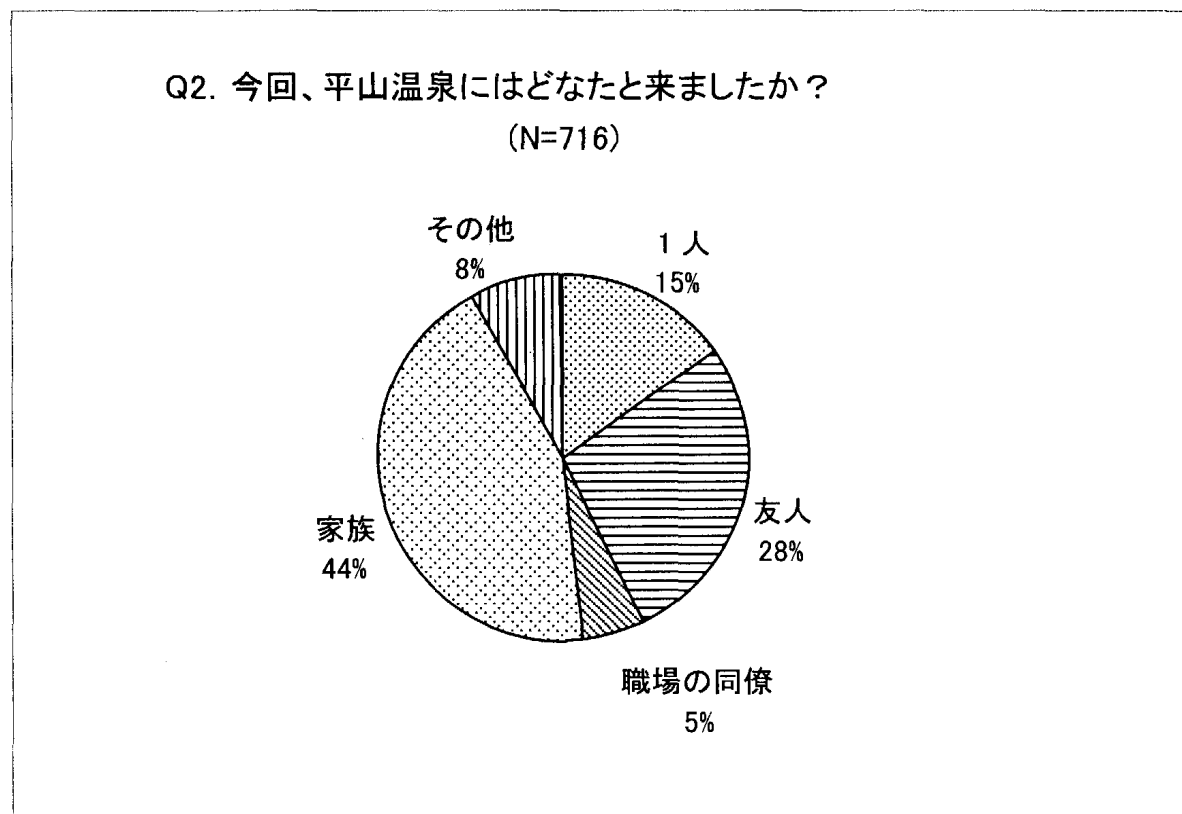
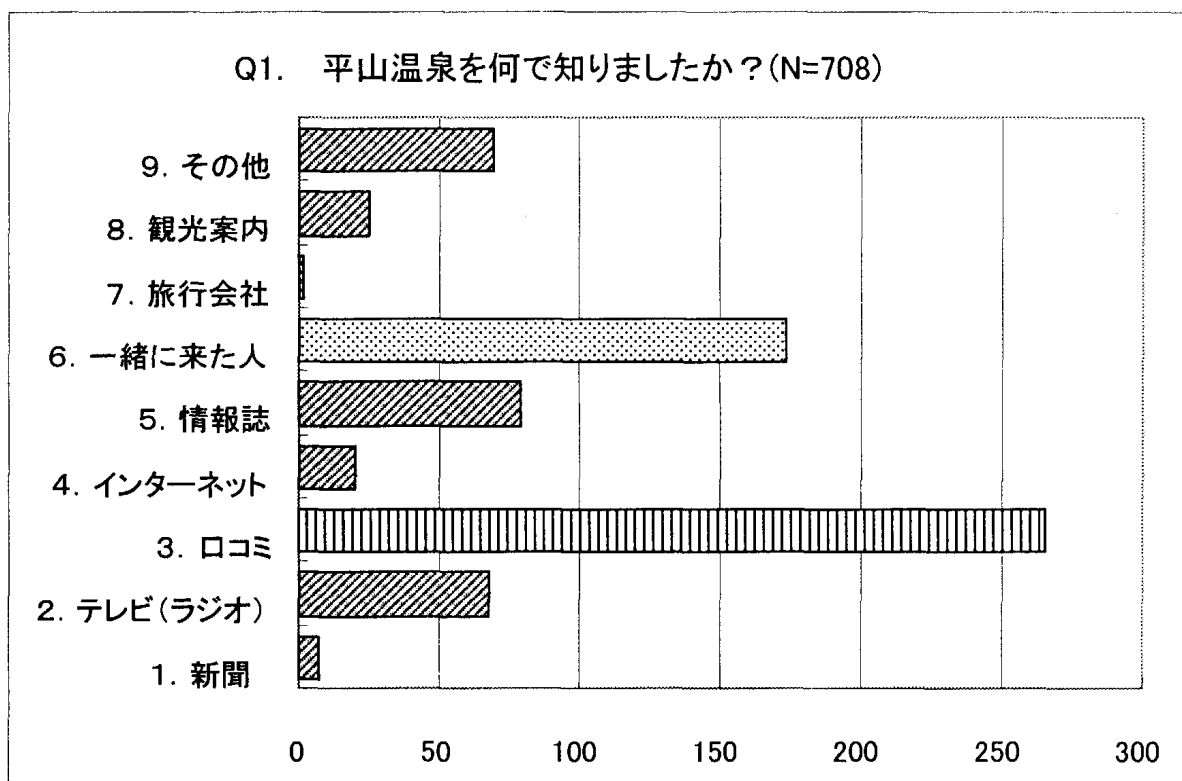
良かった点	改めて欲しい点

ウラ

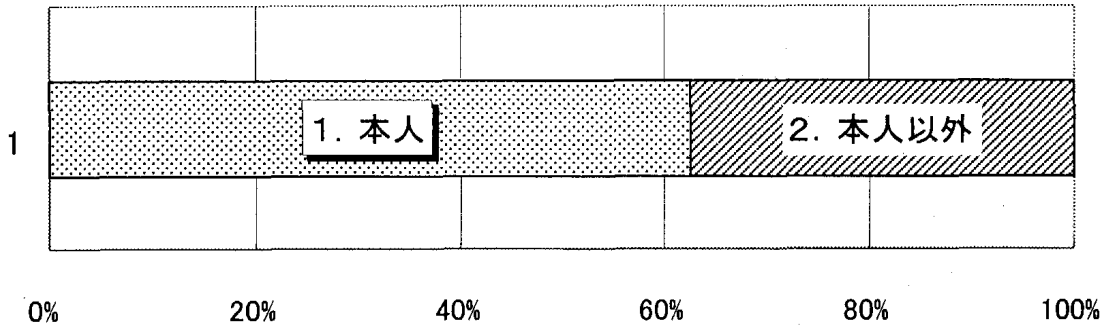
\* お忙しい中、ご協力いただき誠にありがとうございました。



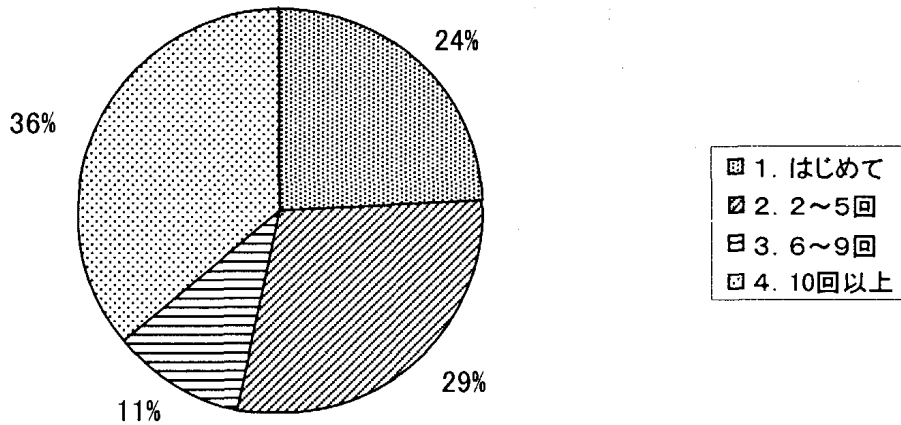
付録2：アンケート結果



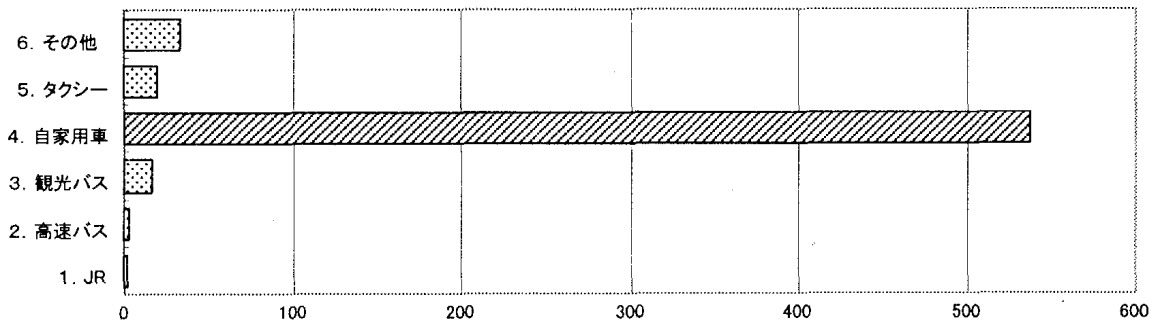
Q3. 今回、平山温泉行きを提案されたのはどなたですか？  
(N=528)



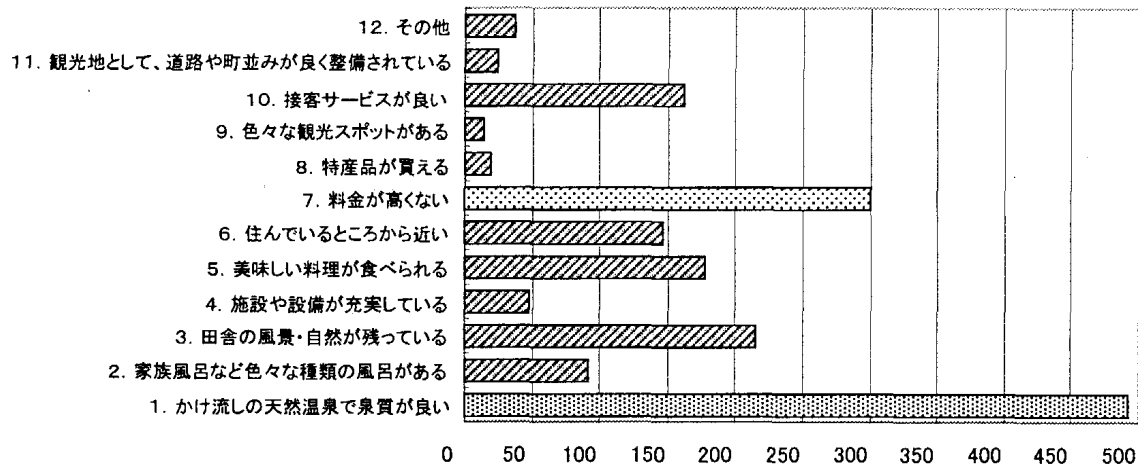
Q4. 今まで、平山温泉には何回ほど訪れましたか？



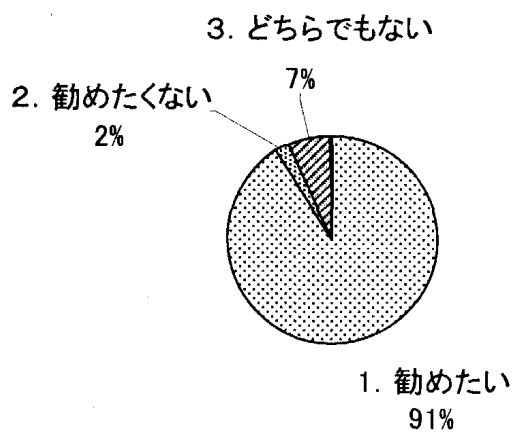
Q6. 平山温泉まで、どの交通機関で来られましたか？  
(複数回答 N=613)



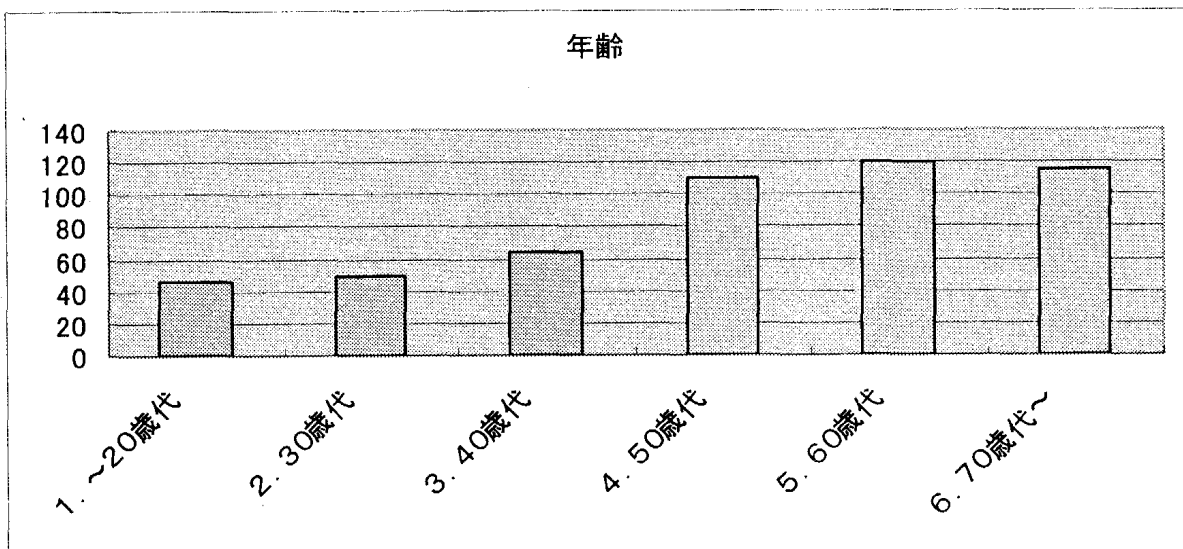
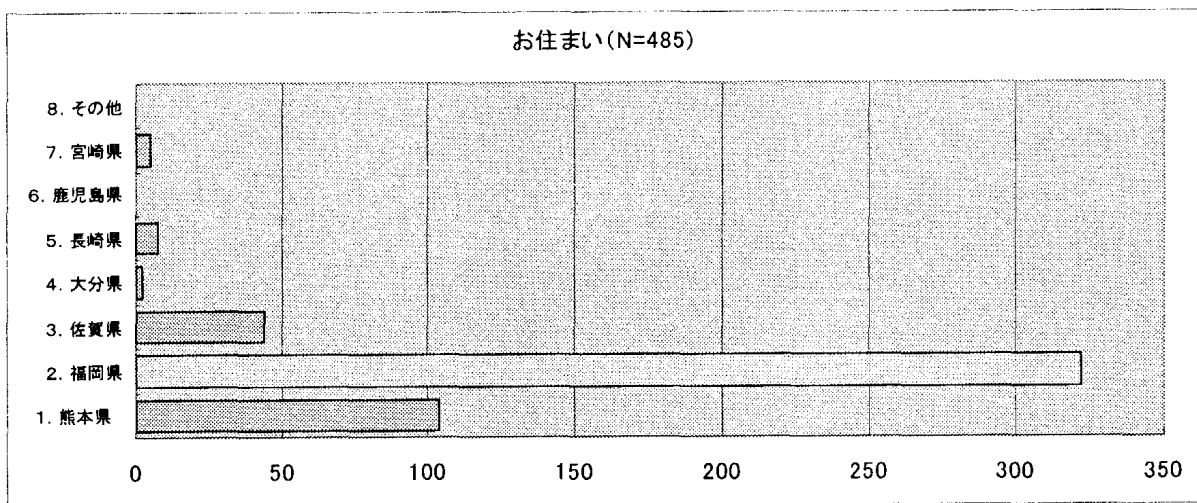
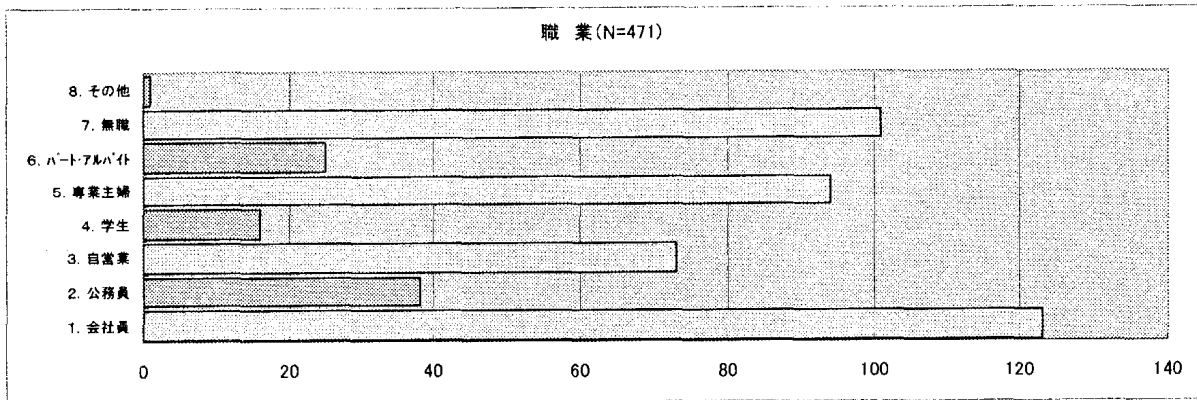
Q7. 今回、平山温泉を選んだ理由は何ですか？(複数回答 N=1730)



Q8. 平山温泉を他の人に勧めたいですか？







自由意見項目	良かった点	改めて欲しい点
かけ流し・天然温泉・泉質	163	19
設備	22	55
色々な種類の風呂	12	2
食事の注文に柔軟に対処	1	0
特色のある店や食堂	0	2
食べ物	35	14
地域の特産物	0	1
田舎の風景・自然	15	1
観光地としての道路や町並み・整備	1	19
歴史的遺産	0	0
地域の特性を生かした体験ツアーやイベント	0	0
都市圏から近い	0	0
温泉までの道程	0	18
クレームに対する対応	0	1
接客サービス	25	15
観光案内	0	0
料金	8	0
その他	25	4
	307	151