

宿泊施設の経営努力による経営改善効果

The Effect of Management Efforts on the Improvement of Accommodations

金井 雅之*
Masayuki KANAI

キーワード：温泉地 (spa)・宿泊施設 (accommodations)・経営努力 (management efforts)
改善 (improvement)

1 はじめに

本稿では、われわれの研究グループ¹⁾が今年初めに実施した「温泉地域の現状と取組みについての学術調査」のデータをもとに、宿泊施設の経営改善に寄与する基礎的要因を分析する。

旅館やホテルといった宿泊施設の経営状況は、温泉地全体の活性化やまちづくりと密接な関係をもっている。宿泊業が温泉地における最も主要な産業セクターであり、その人材や旅館組合のような業界団体がまちづくりのリーダーとしての役割を期待されている以上、その経営が振るわなければ温泉地全体で将来構想を立て積極的な戦略を打ち出していくことも難しいからである。

ところで、一般に宿泊施設の経営状況は非常に多種多様かつ複雑な要因によって左右される。まずマクロな要因としては、バブル崩壊後の長期の経済低迷や観光需要全体の構造変化といったすべての温泉地に共通するものや、大都市圏からの交通アクセスや他の観光資源の有無、まちづくりへの取組み状況といった温泉地ごとに異なるものが考えられる。またミクロな要因としては、個々の宿泊施設の経営理念・目標や経営改善に向けての具体的な努力といった通常の経営学的な要因に加えて、経営者の温泉地内外もしくは業界内外での人脈や人間関係といった社会ネット

ワーク的な要因も考えられる。

われわれの研究グループの主要な問題関心は最後のネットワーク要因であるが、ここではネットワーク固有の効果を切り分けるための予備的な分析として、おもにミクロの経営学的要因に焦点をあわせた分析をおこなうことにする。

経営やマーケティングの観点からの宿泊施設経営の現状と課題については、さまざまな研究や提言が蓄積されている。たとえば、21世紀の旅館ホテルを考える研究会(2002)²⁾では、団体客から個人客へのシフトという時代の潮流を前提に、選択と集約というマーケティングの基本を強調しつつ、顧客の多様なニーズへのきめ細かい対応や室料のみで利益が出る体質への改善、さらには泊食分離などの柔軟な料金体系の採用等を提案している。

また、温泉地における宿泊施設の在り方という観点からは、山村(1998)³⁾等をはじめとして、短期滞在の団体客向けの温泉地から、療養・保養やリラックスを目的とした個人や家族連れ向けの保養型温泉地への転換が唱えられている。

ここでは、こうした提言的な方向性が宿泊施設の経営改善にどの程度実効性をもちうるかを、大規模サンプリング調査のデータによって検証することを主たる目的としたい。

* 山形大学地域教育文化学部 (Yamagata University)

2 調査の方法と回収状況

調査の概要と回収状況等は表1・表2のとおりである。計画標本数 1,516 施設に対して

779 施設から有効回答を回収できた。有効回収率は 51.4% で、県別に大きな違いはなかった⁴⁾。

表1 調査の概要 (2002 年)

調査実施時期 調査方式	2007 年 1 月 23 日～2 月 20 日 自計式の質問紙調査。配布は旅館組合経由もしくは宿泊施設に直接郵送でおこない、回収はすべて返信用封筒による郵送でおこなった。
調査対象	長野・山形・群馬・新潟の各県で、旅館組合への加盟宿泊施設数が 10 施設以上の温泉地において、旅館組合に加盟するすべての宿泊施設。なお、旅館組合が複数存在する温泉地では、すべての旅館組合の加盟宿泊施設を対象とした。
設問数 調査実施機関	44 項目 (社) 中央調査社

表2 標本数と回収率

	全体	長野	山形	群馬	新潟
対象温泉地数	56	21	12	9	14
対象宿泊施設数	1,516	597	224	329	365
有効回収数	779	312	117	169	181
有効回収率	51.4%	52.3	52.5	51.4	49.6

な要因やネットワーク要因は、今回の分析では考慮しない。

ただし、一口に宿泊施設といっても、家族経営の小規模な湯治宿からチェーン展開する温泉ホテルまで、規模や経営形態といった属性はさまざまであるから、こうした要因は最低限統制しなければならない。

そこで本稿では、表3のようなモデルを仮定した重回帰分析をおこなうこととする。なお、具体的な設問の回答選択肢等については、付録として末尾に示した。

3 分析モデルと使用する変数

本稿での分析の目的は、ミクロの基本要因としての個々の宿泊施設の経営努力のあり方が、経営状況の良し悪しにどのような影響を与えるかを探ることである。前述したマクロ

表3 分析モデル

	理論概念	具体的な設問
従属変数	経営状況の変化	(ア) 5年前と比べた客数の変化 (イ) 5年前と比べた売上の変化
独立変数	経営努力 (具体的取組み)	(ウ) 5年間におこなった増客のための試み (エ) 他温泉地へ視察経験あり (オ) 外部講師招待経験あり
	経営努力 (経営理念と目標)	(カ) セールスポイント (キ) 将来的に希望する客層
統制変数	規模	(ク) 収容人数
	価格帯	(ケ) 標準宿泊料金
	現在の客層	(コ) 観光日帰り型 (サ) リピーター多い
	経営形態	(シ) 組織経営 (ス) グループ経営
	人的資源	(セ) 旦那の年齢高い (ソ) 後継者あり

①従属変数

今回の分析で明らかにしたいのは、宿泊施設の経営努力が経営状況にどのような影響を与えるかである。ところで、経営努力とは経営状況の改善を目指して不断におこなうもので

あるから、説明したいのはある特定の時点で経営状況がどうであるか (たとえば経常利益がどれくらいか) というよりも、一定の期間における経営努力の結果として経営状況がどう変わったか (よくなったか悪くなった

か) ということである。したがって、今回の調査では5年間という期間を設定した上で、その間におこなった経営努力と経営状況の変化を、ともに質問した。

なお、経営状況の変化を表す指標としてはいくつかのものが考えられるが、ここでは回答者の答えやすさを考慮して、客数と売上の増減を質問した。つまり、5年前と比べた(ア)客数および(イ)年間売上の変化である。

②独立変数

独立変数は経営努力であるが、これは理論的には2つの要素からなると考えられる。

1つは経営努力の原動力となるもので、その宿泊施設の経営理念や将来目標や計画といったものである。具体的には、(カ)その宿泊施設のセールスポイントと、(キ)将来の希望客層(観光型か滞在型か)について質問した。

もう1つは、そうした目標を実現し経営を改善するために、実際におこなった取り組みである。具体的には、(ウ)ここ5年間におこなった増客のための試み、(エ)ここ5年間に宿泊施設単独で他の温泉地へ研修や視察に行ったことがあるか、(オ)ここ5年間で宿泊施設単独で講習会などに外部講師を招いたことがあるか、を質問した。

③統制変数

統制変数としては、以下の要素を考える。

第1は宿泊施設の規模で、(ク)収容人数で判断する。

第2は価格帯で、(ケ)標準的な宿泊料金(1名あたりの1泊2食)で判断する。

第3は現在の客層で、(コ)どのような利用をする客が最も多いか(観光日帰り型か保養滞在型か)と、(サ)リピーターの多さで判断する。

第4は経営形態で、(シ)個人・家族経営か会社経営(組織経営)かと、(ス)旅館グループの一員であるかどうかで判断した。

第5は人的資源で、(セ)旦那(館主などいわゆる女将と対になる役割の人物)の年齢と、(ソ)後継者がすでに決まっているかどうかで判断した。

4 基本分析

(1) 記述統計

今回の分析に使用する変数の特徴を確認しておく⁵⁾。

①従属変数

5年前と比べた客数および売上の変化の度数分布は、表4のとおりである。どちらも最頻値は「1～2割位減った」であり、ついで「3～4割位減った」、「変わらない」の順になっている。

最も悪い「5割以上減った」から順に1点から7点まで得点化して平均を求めると、いずれも約3となり、「1～2割位減った」が平均にもなっていることがわかる。バブル崩壊後の経済環境の影響を受けて、宿泊施設の経営は基本的に悪化の傾向にあることがわかる。

表4 5年前と比べた客数・売上の変化の度数分布と基本統計量

得点	選択肢	客数の変化		売上の変化	
		度数	%	度数	%
1	5割以上減った	63	8.3	60	7.9
2	3～4割位減った	197	26.0	216	28.4
3	1～2割位減った	300	39.6	293	38.5
4	変わらない	106	14.0	95	12.5
5	1～2割位増えた	69	9.1	77	10.1
6	3～3割位増えた	17	2.2	14	1.8
7	5割以上増えた	6	0.8	6	0.8
有効回答数		758	100.0	761	100.0
平均		2.99		2.97	
標準偏差		1.19		1.19	

②従属変数と独立・統制変数との相関

では、こうした経営状況の変化は、今回の分析で用いる独立変数や統制変数とどのよう

な関係にあるだろうか。表5は2変数間の単純な相関係数をとったものである。

表5 客数と売上の増加との相関係数および各独立変数の選択比率

	選択比率 (%)	客数増		売上増	
		相関係数		相関係数	
収容人数		.152 ***		.134 ***	
標準宿泊料金		.297 ***		.296 ***	
観光日帰り型		.080 *		.080 *	
リピーター多い		-.069 †		-.067 †	
組織経営		.209 ***		.217 ***	
グループ経営		.117 ***		.097 **	
旦那の年齢高い		-.145 ***		-.134 ***	
後継者あり		.152 ***		.145 ***	
[増客] 施設の改築・改装	40.3	.227 ***		.267 ***	
[増客] 接客サービスの向上	64.8	.169 ***		.140 ***	
[増客] 旅行雑誌への広告掲載	31.2	.129 ***		.119 ***	
[増客] インターネットによる情報発信	80.0	.197 ***		.194 ***	
[増客] 常連客への挨拶状送付	48.4	-.080 *		-.071 †	
[増客] 営業マンを雇っての営業活動	9.2	.042		-.002	
[増客] 旅行代理店やJRなどのパック旅行企画	19.6	.117 ***		.091 *	
他温泉地へ視察経験あり	61.7	.165 ***		.161 ***	
外部講師招待経験あり	13.5	.201 ***		.197 ***	
[SP] 露天風呂	27.3	.148 ***		.128 ***	
[SP] 源泉かけ流し	57.9	.083 *		.099 **	
[SP] 温泉地内での立地のよさ	35.2	.089 *		.060 †	
[SP] お客様へのきめ細かい対応	56.4	.117 ***		.078 *	
[SP] 風情のある建物	20.3	.113 **		.130 ***	
[SP] 近代的で快適な設備	10.3	.066 †		.112 **	
[SP] 充実したみやげ売場・娯楽施設	1.7	.027		.055	
[SP] 地元素材にこだわった食事	58.6	.051		.039	
[SP] 豪華な食事	6.8	-.030		-.025	
将来も観光日帰り型	46.8	.064 †		.043	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$.

客数や売上の増加と相関が高いおもな変数は

- ・標準宿泊料金
- ・組織経営
- ・[増客] 施設の改築・改装
- ・外部講師招待経験あり
- ・[増客] インターネットによる情報発信

などであり、相関係数の値はいずれも正である。つまり、たとえば標準宿泊料金が高いほど、施設の改築・改装をしたほど、5年前と比べての客数や売上の落ち込みが相対的に少

ない（施設によっては増加）傾向がある。

なお、今回使用する独立変数はすべて選択か非選択かの2値をとるものなので、参考までに各変数の選択比率（その設問での無回答者を除いた有効回答総数に対する選択者の比率）を同じく表5に掲載した。比率が非常に低いもの（たとえば「[SP] 充実したみやげ売場・娯楽施設」や「[SP] 豪華な食事」）は、後の回帰分析で注意が必要である。

③統制変数相互の相関

今回の分析で使用される8個の統制変数相互の相関を表6に示す。

表6 統制変数間の相関係数と有意確率

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 収容人数		.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000
2 標準宿泊料金	.375		.000	.000	.000	.468	.010	.000
3 観光日帰り型	.190	.191		.000	.001	.565	.129	.343
4 リピーター多い	-.279	-.244	-.292		.000	.000	.207	.996
5 組織経営	.517	.458	.119	-.220		.000	.006	.000
6 グループ経営	.161	.027	.021	-.130	.131		.026	.870
7 旦那の年齢高い	-.096	-.100	-.058	.048	-.105	-.086		.000
8 後継者あり	.164	.229	.035	.000	.146	-.006	.216	

下三角は相関係数。上三角は有意確率。網掛けは5%水準で有意。

第一に、「1 収容人数」「2 標準宿泊料金」「5 組織経営」は相互に相関が高い。因果の方向性はともかくとして、規模が大きい宿泊施設は家族経営ではなく組織経営であることが多く、また標準宿泊料金も高めになる傾向があるということである。

第二に、「4 リピーターの多さ」と「1 収容人数」「2 標準宿泊料金」「5 組織経営」および「3 観光日帰り型」との間には負の相関が存在する。つまり、直上で指摘した規模が大きくて標準宿泊料金が高く組織経営である

施設では、リピーターは相対的に少ない。また、1泊程度の宿泊客が主である観光日帰り型の施設でも、リピーターの数は相対的に少ない。

(2) 回帰分析

以上の予備考察を踏まえて、客数および売上の変化を従属変数とする重回帰分析をおこなった。結果は表7のとおりである。なお、表7には有意確率が10%以下の変数のみ記載したが、分析自体は表5に示したすべての変数を使っておこなった(以下の分析でも同様)。

表7 全データによる重回帰分析

独立変数	従属変数	
	客数	売上
標準宿泊料金	.191 ***	.181 ***
旦那の年齢高い	-.114 **	-.105 **
[増客] 施設の改築・改装	.119 **	.167 ***
[増客] 接客サービスの向上	.131 ***	.101 *
[増客] インターネットによる情報発信	.088 *	.082 *
[増客] 常連客への挨拶状送付	-.066 †	-.064 †
[増客] 営業マンを雇っての営業活動	-.032	-.081 †
外部講師招待経験あり	.058	.083 †
[SP] 源泉かけ流し	.098 *	.121 **
[SP] 豪華な食事	-.081 *	-.079 *
調整済み決定係数	.171	.182

サンプル数 = 615。標準化偏回帰係数。p < .1 の変数のみ記載。

*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .1。

第一に、表5で従属変数と相関が高かった変数のうち

- ・標準宿泊料金
- ・[増客] 施設の改築・改装
- ・[増客] インターネットによる情報発信

は有意な正の効果をもつが、

- ・組織経営
- ・外部講師招待経験あり

は有意な効果をもたなくなっている。特に「組織経営」は10%水準でも効果をもたなくなっているが、予備分析によれば組織経営である

かどうかは経営状況に大きな影響を与えそうな要因であっただけに、次節の属性別分析で再度検討する。

第二に、上記以外に従属変数に有意な効果をもつ変数としては、

- ・〔増客〕接客サービスの向上
- ・〔SP〕源泉かけ流し

が正に寄与し、

- ・旦那の年齢高い

が負に寄与する。ちなみにこれらはすべて従属変数との2変数相関も高かったものである。

5 宿泊施設の属性ごとにグループ分けした分析

以上の分析は、すべての宿泊施設を対象におこなったものである。

ところで本稿の目的は、宿泊施設がどういう経営努力をすると経営状況の改善に結びつくかのメカニズムを明らかにすることであるが、先に言及したように宿泊施設の属性すなわち経営環境は多種多様である。先ほどの分

析では、この経営環境という要因を統制変数としてモデルに組み込んだが、そもそも経営環境の異なる宿泊施設では経営努力と経営改善との因果メカニズム自体が異なる可能性がある。たとえば、収容人数の少ない小規模な宿泊施設とそれが多い大規模な施設とでは、経営改善に効果的なプロモーション活動が異なるかもしれない。そこで以下では、規模や価格帯や経営形態といった属性ごとに宿泊施設を分けて分析をおこなうことにする。

3節で説明したように、本稿で考慮する統制変数、すなわち宿泊施設の属性は、規模・価格帯・現在の客層・経営形態・人的資源の5つである。このうち、「人的資源」はグループ分けがむずかしく、「現在の客層」は観光日帰り型に対して滞在型がサンプル数が少なく有意な結果が出なかったため、残りの3つの属性のそれぞれについて宿泊施設を2つのグループに分割し(表8)、客数増と売上増を従属変数とする重回帰分析をおこなった。

表8 属性とグループ分けの規準

属性	グループ	基準
規模	小規模	収容人数が50人以下
	大規模	収容人数が51人以上
価格帯	低価格	標準宿泊料金が1万円未満
	高価格	標準宿泊料金が1万円以上
経営形態	非組織 組織	「個人経営・家族経営」のみを選択 それ以外(無回答を除く)

まず、客数増を従属変数とする分析結果を表9に示す。

第一に、増客への試みのうち、

- ・施設の改築・改装

は、大規模・高価格・組織経営(以下「大高組」)で有意な正の効果をもつが、小規模・低価格・非組織経営(以下「小低非」)では有意な効果をもたないのに対し、

- ・接客サービスの向上
- ・インターネットによる情報発信

は逆に、「小低非」で有意な正の効果をもつが、「大高組」では有意な効果をもたない。これは、「大高組」の宿泊施設と「小低非」の宿泊施設では、客数増への有効なプロモーション手段が異なることを示唆する。

第二に、

- ・旦那の年齢高い

は「大高組」で有意な負の効果をもつが、「小低非」では有意な効果をもたない。ちなみに、前節で確認したように「旦那の年齢」は宿泊

表9 客数増を従属変数とする属性別重回帰分析

独立変数	全体	規模		価格帯		経営形態	
		小	大	低	高	非	組
標準宿泊料金	-.191	.204	(.132)			.179	.159
リピーター多い	.031	-.052	.148	.042	.039	-.047	.097
旦那の年齢高い	-.114	-.089	-.133	-.082	-.120	-.060	-.144
後継者あり	.048	(.099)	-.035	.052	.013	.011	.042
施設の改築・改装	.119	.068	.222	.084	.148	.093	.138
接客サービスの向上	.131	.210	.048	.209	.080	.223	.056
インターネットによる情報発信	.088	.155	-.059	.226	-.031	(.114)	.046
常連客への挨拶状	(-.066)	-.073	-.064	.017	-.151	-.054	-.085
パック旅行企画	.049	.010	.099	(.110)	.036	.085	.028
他温泉地へ視察	.019	(-.090)	.177	.012	.025	-.016	.057
外部講師招待	.058	.083	.093	.002	.129	-.017	.105
源泉かけ流し	.098	.047	.164	.133	.067	.111	.107
お客様へのきめ細かい対応	.050	.050	.023	.018	.129	.043	.060
風情のある建物	.043	-.004	.075	-.049	(.095)	.007	.057
豪華な食事	-.081	(-.090)	(-.107)	-.070	-.115	-.028	-.128
将来も観光日帰り型	.044	-.058	.171	.069	.045	.005	.076
サンプル数	615	344	271	292	323	249	366
調整済み決定係数	.171	.199	.192	.067	.110	.092	.139

標準化偏回帰係数。p<.1のみ。従属変数はすべて客数増。
網掛けは5%以下で有意。網掛けかつ括弧つきは10%有意。

施設全体では経営状況の改善に有意な負の効果をもっている。この意味については、経営者が高齢化し後継者もいないような場合には事業が縮小傾向に向かうからという解釈と、経営者が若いほど最新の経営知識を持ちやすいため積極的かつ有効な経営ができるからという解釈が考えられるが、前者が「小低非」、後者が「大高組」に親近性をもつことより、後者の解釈の方が妥当性が高い。

第三に

・将来も観光日帰り型

は全体では有意な効果をもたなかったが、大規模施設でのみ有意な正の効果が見られた。効果が正であるとは、将来的に滞在型に転換しようとするよりも観光日帰り型であり続けようとする施設の方が客数増につながることであるから、保養滞在型への転換という方向性とは異なることに注意が必要である。

同様に、売上増を従属変数として属性ごとに分析した結果が表10である。全体的な

傾向は客数増の場合とそれほど異なるないので、ここでは客数と異なる部分を2点指摘する。

第一に、「小低非」の施設に関して

・施設の改築・改装

は客数では有意な効果をもたなかったが、売上では有意な正の効果をもっている。これは、「施設の改築・改装」は「小低非」施設でも経営改善につながらないわけではないが、客数の増加という形では効果が表れないという意味に解釈できる。こうした施設で「施設の改築・改装」という場合は、収容人数の増加をとまなう増改築よりも既存の施設の改装を意味することが多いのかもしれない。

第二に、

・常連客への挨拶状

は、客数では高価格施設でのみ有意な負の効果をもっていたが、売上では「大高組」全体で有意な負の効果をもっている。常連客に挨拶状を送ることが経営状況と負の関連をもつことは一見不思議に思われる。可能性として

表 10 売上増を従属変数とする属性別重回帰分析

独立変数	全体	規模		価格帯		経営形態	
		小	大	低	高	非	組
標準宿泊料金	.181	.168	.138			.172	.151
旦那の年齢高い	-.105	(-.099)	-.093	-.035	-.133	-.076	-.123
施設の改築・改装	.167	.125	.262	.120	.212	.168	.170
接客サービスの向上	.101	.177	.016	.161	.045	.217	.001
旅行雑誌広告	.020	.085	-.040	-.068	(.110)	.012	.059
インターネットによる情報発信	.082	.147	-.068	.236	-.043	(.121)	.021
常連客への挨拶状	(-.064)	-.022	-.142	.052	-.177	.007	-.122
営業マン	(-.081)	-.055	-.060	.022	-.128	-.039	-.086
他温泉地へ視察	.019	-.074	.156	-.017	.063	-.033	.064
外部講師招待	(.083)	.119	.092	.040	.148	.012	.120
源泉かけ流し	.121	.081	.163	.164	.083	(.119)	.138
温泉地内での立地	-.044	-.003	(-.114)	-.064	-.044	.011	-.067
お客様へのきめ細かい対応	.022	-.002	.049	-.035	(.110)	-.041	.088
近代的で快適な設備	.035	.035	.049	(.109)	.022	.060	.032
豪華な食事	-.079	-.071	-.129	-.081	(-.093)	-.028	-.130
将来も観光日帰り型 調整済み決定係数	615 .182	343 .195	272 .195	291 .092	324 .151	248 .124	367 .153

(注) 標準化偏回帰係数。p<.1のみ。従属変数はすべて売上増。
網掛けは5%以下で有意。網掛けかつ括弧つきは10%有意。

は、営業が既存客重視になって新規顧客の開拓がおろそかになりやすい、顧客データが適切に更新されていないため常連客対策としても有効でない、等の解釈も考えられるが、売上が減ってきたので危機感から挨拶状を送るようになったという逆の因果の可能性も捨てきれない。「大高組」のみで効くという今回の分析結果からはこれ以上の考察は難しいが、今後の課題である。

6 まとめと今後の課題

今回の分析で使用した独立変数のうち、経営状況の改善に全体として有意な効果をもっていたのは「施設の改築・改装」、「接客サービスの向上」、「インターネットによる情報発信」、「源泉かけ流し」である。

このうち、「施設の改築・改装」は大規模・高価格・組織経営の宿泊施設（「大高組」）で非常に強い効果をもち、小規模・低価格・非組織経営の施設（「小低非」）でも客数増をともなわない売上増をもたらすものであった。経営状況が上向きだからこうした設備投資ができるという逆の因果関係の可能性も含め

て、こうしたハード面での投資は経営状況と強いポジティブフィードバック関係をもっていることがうかがえる。

一方、「接客サービスの向上」と「インターネットによる情報発信」は、実際には「小低非」でのみ有意な効果をもっていた。こうしたきめ細かなソフト面での経営努力は、小規模な家族経営の施設で重要であることがわかる。

こうした分析を踏まえて、1節で言及した先行研究との関連を考察しよう。まず、マーケティング上の提言に関して。今回の調査では必ずしもそうした提言に沿った形で具体的な取組みを測定できなかったので詳しい検証はできないが、そこで触れられていなかったハードへの投資は、大前提の基礎的条件として忘れてはならないことは指摘できる。

つぎに、観光型から保養・滞在型へという温泉地のあり方に関する提言に関して。まず今回のサンプルにはそもそも療養・保養型の宿泊施設が多くなく（20%程度）、観光型と比較するに足る十分な分析はできたとはいえ難いが、2変数相関分析で観光日帰り型は客

数増にも売上増にも有意な正の相関をもって
いたことからわかるように、少なくとも現状
では保養・滞在型は観光日帰り型よりも経営
状況が思わしくない。

ちなみに、客層については、現状では観光
型が70%、保養型が15%なのに対して、将
来的に目指したい客層は観光型43%、保養
型40%であり、保養型への転換を望んでい
る宿泊施設自体は少なくない。しかしながら、
属性別分析から明らかになったように、少な
くとも大規模施設については、将来的にも観
光日帰り型でよいと考える施設の方が（現
状での）経営状況はよいのである。これも、現
状でうまくいっているから将来も観光日帰り
型で、という逆の因果の可能性は否定できな
いが、少なくとも保養・滞在型への転換が当
面経営改善に寄与しているという積極的な証
拠は見つけられなかった。

最後に今後の課題を整理しよう。

第一に、今回の分析では経営目標や経営努
力を独立変数（原因）、客数や売上の増加を
従属変数（結果）として分析をおこなった。
先ほどから指摘しているように、これらは本
来因果関係が複雑に絡み合っていて、構造は
単純ではない。よって、本来は共分散構造分
析等のモデルを用いて相互の因果関係の統計
的妥当性を比較検証すべきであるが、今回は
独立変数が基本的にすべて2値変数であった
こともあって、そこまで手が回らなかった。
今後、コレスポネンズ分析等を援用して独
立変数を量的変数に変換することが必要にな
るだろう。

第二に、今回は基礎分析としてミクロの
経営学的要因のみに絞って分析をおこなった
が、宿泊施設の経営状況の差を正確に説明す
るモデルを作成するためには、マクロな要因
やネットワーク要因も考慮に入れる必要があ
る。マクロな要因のうち、少なくとも温泉地
ごとの立地や取組みに関する要因は、大きな
効果をもっていることが予想される。こうし
たグループ（温泉地）ごとに共通な要因を考

慮するモデルとして、マルチレベル分析等も
おこなっていく必要があるだろう。

【付記】

本稿は、平成17～19年度科学研究費補助金基
盤研究B「市民活動の活性化支援の調査研究—秩
序問題点アプローチ」（研究代表者：籠谷和弘）お
よび平成19～21年度科学研究費補助金若手研究
B「ソーシャル・キャピタルがまちづくり活動を
活性化する条件に関する実証的研究」（研究代表者：
金井雅之）の助成を受けており、その研究成果の
一部である。

注・参考文献

- 1) 全国の大学に在籍する中堅・若手の研究者で、
おもに社会学を専門としている。平成17～
19年度科学研究費補助金基盤研究(B)「市
民活動の活性化支援の調査研究：秩序問題
的アプローチ」（研究代表者：籠谷和弘）の
一環としての研究である。
- 2) 21世紀の旅館ホテルを考える研究会(2002):
『21世紀・旅館経営の課題——10年後を生
き残るために』財団法人日本交通公社。
- 3) 山村順次(1998):『新版 日本の温泉地』日
本温泉協会。239頁。
- 4) 51.4%という回収率は、昨今の調査環境の急
激な悪化を考えると、郵送調査としてはか
なり優れたものであると考えられる。宿泊
施設を対象に同時期に実施された他の調査
としては、たとえばJTBF宿泊客動向調査
(2007年1月～2月)が回収率28.3%、観
光経済新聞社が国際観光旅館連盟の会員旅
館を対象におこなった経営状況調査(2006
年11月)が16.3%などとなっている。一
方、観光立国推進基本法の制定にともない、
国の指定統計としての本格調査が開始され
た国土交通省の宿泊旅行統計調査(2007年
1月～3月)は回収率が71.7%と高率だが、
この調査は指定統計として必要最低限のこ
としか質問しておらず、今回のような分析
目的にはそぐわない上、従業員数10人
以上の宿泊施設を対象としているため、家族
経営も多い小規模な温泉地のデータは除外
されている。
- 5) 本稿で使用する設問を含めた、今回の調査の
主要な質問項目の単純集計結果は、「温泉
地域の現状と取組みについての学術調査
——宿泊施設調査 速報」として公開さ
れている (<http://home.kanto-gakuin.ac.jp/~kkagoya/opj/>)。

付録 今回の分析に使用したおもな設問と回答選択肢

※ 調査票の実物は <http://home.kanto-gakuin.ac.jp/~kkagoya/opj/> に掲載。

設問項目	回答選択肢
(ア) 5年前と比べた客数の変化	「5割以上増えた」「3～4割増えた」「1～2割増えた」「変わらない」「1～2割減った」「3～4割減った」「5割以上減った」から1つを選択
(イ) 5年前と比べた売上の変化	「5割以上増えた」「3～4割増えた」「1～2割増えた」「変わらない」「1～2割減った」「3～4割減った」「5割以上減った」から1つを選択
(ウ) 5年間におこなった増客のための試み	つぎの7項目からいくつでも選択。「1 施設の改築・改装」「2 接客サービスの向上」「3 旅行雑誌への広告掲載」「4 インターネットによる情報発信」「5 常連客への挨拶状送付」「6 営業マンを雇っての営業活動」「7 旅行代理店やJRなどとのパック旅行企画」
(カ) セールスポイント	つぎの9項目からいくつでも選択。「1 露天風呂」「2 源泉かけ流し」「3 温泉地内での立地のよさ」「4 お客様へのきめ細かい対応」「5 風情のある建物」「6 近代的で快適な設備」「7 充実したみやげ売場・娯楽施設」「8 地元素材にこだわった食事」「9 豪華な食事」
(キ) 将来的に希望する客層	「療養型(湯治目的)」「保養・休養型(2～3泊の宿泊)」「観光型(1～2泊の宿泊)」「日帰り利用」から1つを選択※ 分析では、前2者を「滞在型」、後2者を「観光日帰り型」とした。
(ク) 収容人数	「20人以下」「21～50人」「51～100人」「101～200人」「201人以上」から1つを選択
(ケ) 標準宿泊料金	「1万円未満」「1万円以上1万5千円未満」「1万5千円以上2万円未満」「2万円以上2万5千円未満」「2万5千円以上」のうちから1つを選択※ 分析では、後3者をまとめて「1万5千円以上」とした。
(コ) 観光日帰り型	(キ) と同じ
(サ) リピーター多い	「ほとんど全員」「半分以上」「半分くらい」「半分以下」「ほとんどいない」から1つを選択
(シ) 組織経営	「個人経営・家族経営」「株式会社・有限会社」「その他」から1つを選択※ 分析では、「個人経営・家族経営」のみに○を付けている回答を「非組織経営」、それ以外を「組織経営」とした。
(セ) 旦那の年齢高い	「10代」「20代」「30代」「40代」「50代」「60代」「70代」「80以上」から1つを選択