

第2回 九州観光ビジネス強化委員会 議事要旨

【日時】 平成 22 年 10 月 27 日（水）13：30 ～ 16：00

【場所】 九州経済産業局 6階 2・3会議室
福岡市博多区博多駅東 2 丁目 11-1

参加者

委員会には、委員 5 名、アドバイザー 4 名、ゲストスピーカー講師 2 名、九州運輸局 3 名、九州経済産業局 4 名、および自治体等からのオブザーバー参加者 8 名、事務局 3 名の計 29 名が参加

開会、第2回委員会の目的・目標

●開会（内藤委員長）

- ・第2回委員会における議事の流れを確認し、ゲストスピーカーの取り組み等について概要説明があった。

●委員会の目的・目標（事務局）

- ・議論の方向性や流れについて事務局より説明。

講演

●講演①「奇跡の温泉街～ゆかたの似合うまち～」

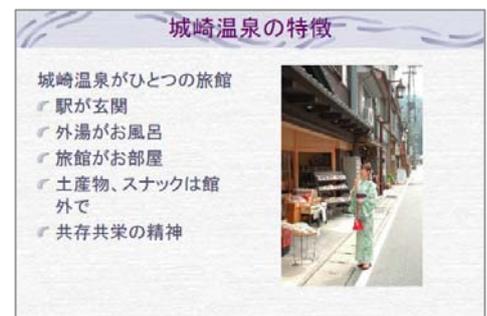
城崎温泉山本屋 専務取締役 高宮浩之 氏

■城崎温泉の全体像について

- ・「ゆかたの似合うまち」をキャッチフレーズとし、外湯めぐりを中心に、ゆかた掛けてまちを過ごせる。
- ・女性客も安心して過ごせる風土があり、家族旅行・小グループ・リピーターが中心である。
- ・関西圏では認知度が高く（年に一度城崎へカニを食べに行くことが話題となる）11月～3月はカニシーズンとしてにぎわう。ゆかたはカニシーズン以外の売りとしている。
- ・旅館単体ではなく、まち全体の魅力UPによって城崎に来てもらうという意識が、旅館や商店全体に浸透している。
- ・家族経営の小さな旅館が 100 軒程度、外湯は 7 軒、観光客は約 100 万人/年程度である。

■城崎温泉の特徴について「共存共栄戦略」

- ・城崎温泉全体がひとつの旅館（駅が玄関、外湯がお風呂、旅館がお部屋、土産物、スナックは館外で）という共存共栄の精神が徹底している。
- ・まちの人口の 7-8 割は観光に従事している。



■温泉地訪問者の行動調査について「経験と勘からの脱却」

- ・これまで顧客に対するデータがなかったため、有効な手立てを打てなかった。
- ・産業技術総合研究所（産総研）の協力を得て科学的・工学的に行動調査を行った。
- ・温泉地の楽しみ方によって大きく4つのタイプ（ショッピング偏重型、テーマパーク型、温泉偏重型、宿・食事偏重型）に分かれた。これをどのように生かすかは次のステップとして進める必要がある。

■ゆかたクレジットについて「回遊行動を促す取り組み」

- ・城崎温泉では、ゆかた姿でスナックへ行けばツケがきき、翌朝旅館で精算できるシステムがあった。これをヒントに、2年前から産総研の協力のもと、その仕組み（ITシステム）をまち全体で取り組めるよう開発してきた。
- ・システムの実施には、旅館、外湯、商店等まち全体を巻き込む必要がある。デジタルに対して拒否する人も2-3割おり、2年かけて実例を示しながら説得した。
- ・紙チケット（入浴券）では、顧客の動きが把握できない。これをデジタルにすることで行動パターンが把握でき、お客さんにとっても簡単で便利なシステムとなる。
- ・「ゆめぽ」では、外湯をゆめぽをかざすだけで入浴でき、デジタル化によりその混雑状況もわかる。商店ではツケ払いや商店の特典を受けられる。また、音声ガイダンスにより外湯や町の案内をきくことができる（インバウンド対応）。



■ゆかたクレジット導入で何が変わるか

【観光客】

- ・携帯もしくはICカードだけでまち全体を楽しめる。⇒ 顧客の利便性向上

【受入側：旅館】

- ・有効なデータの蓄積となる。⇒ 効率的な運用（営業時間や人員配置）、機会損出をなくすことで消費単価のアップ = 客観的根拠にもとづいたサービスの運営

【受入側：まち】

- ・イベントなどの効果測定ができる。⇒ イベントの継続・中止の判断ができる。= 無駄が無くなる。
- ・目標設定を自分たちで出来るようになる。（例：滞在時間を1時間延ばそう等）
- ・リピート率について、旅館単体でなくまち全体のデータが取れるようになる。
- ・単なる値引きではない付加価値をつけた特別なプランが作れるようになる。⇒ 新サービス創出

【地域外】

- ・豊岡市と協力して、その他の観光地（コウノトリの郷等）との連携により、回遊データをとっていく。⇒ 広域的な戦略を実施していくことが可能となる。

■講演に対する質疑及び討論

- Q. リピーターが城崎温泉を選ぶ理由は何か。
- A. 関西圏においては、カニによるところが大きい。また、100軒の旅館は値段・質等の幅が大きく、いろいろな選択肢がある。さらに安全であることも大きな理由の一つ。
- Q. 城崎温泉へ行く観光客の前後の動きはどのようになっているか。
- A. 出石（蕎麦が有名）に行く方が多い。遠距離の観光客は、鳥取砂丘や天橋立へ。外国人客（欧米中心）は、遠方の宿泊地（京都等）とセットの宿泊が多い。
- Q. 共同集客を行う上で、各旅館等の足並みを揃えるための苦労は何か。

- A. 城崎温泉では、昔からまち全体で取り組まないと集客できないという意識が強いため、情報共有の意識が強い。
- Q. ゆかたクレジットを運用していくコストは？
- A. 初期は経済産業省や豊岡市の協力を得たが、今後のランニングコストについては、外湯を運営してる湯島財産区において削減されるコスト（最終管理者豊岡市が負担）と各商店等からのシステム使用料や手数料により運用していく。この仕組みが続くかどうかは、まちの意気込み次第である。
- Q. インバウンドについては、公共交通機関がメインの交通アクセスとなる中で、城崎温泉ではこのことをどのようにとらえているか。
- A. 城崎温泉にくる外国人観光客は、日本慣れした個人客がほとんど（団体客はほとんどない）。関西圏から2時間半ではあるが、アクセスは悪い。また認知度が低い。

委員からの意見

- ・（補足）ゆかたクレジットでは、バーコード端末等の設備投資は必要であるが、それほどお金はかかっていない。また、個人認証については、携帯や Suica 等のカードの IC チップを利用している。
- ・既存のインフラを使うことによって投資を安くするということが非常に重要なポイントである。
- ・ 今後も色々な行動パターンの趣向を解析することによって、アプローチ手法を考察でき、城崎温泉らしい取り組みがもっとできるのではないだろうか。

●講演②「ダイヤ最適化と観光興しによる路線バス事業改善の取り組み」

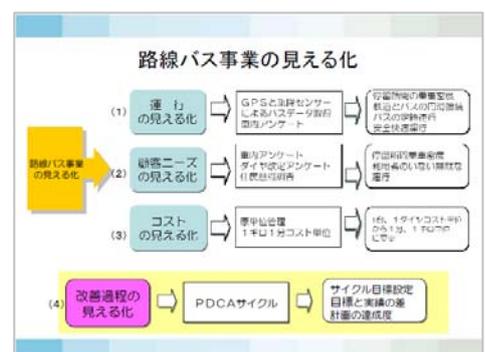
イーグルバス株式会社 代表取締役社長 谷島 賢 氏

イーグルバス(株)の概要について

- ・ 本社のある川越市には、年間 650 万人の観光客が訪れる。
- ・ イーグルバスの前身は旅行会社（イーグルトラベル）、免許制度の制約から、福祉バスからバス事業に参入し、10 年間の実績を経て（送迎バス等）観光バス事業を開始。2003 年に路線バス、2005 年に高速バス、2006 年より大手撤退路線の改善事業を行っている。
- ・ 赤字路線の再生、サービス業としての介護事業、地域興しの観光事業 3 つの柱として、社会的企業を目指している。

路線バス事業改善の取り組みについて

- ・ 乗り合いバスの利用者数は減少している。（1970 年 100 億人⇒現在 42 億人）通勤通学の利用人口は減少傾向。毎年 2000km の路線が撤退。約 7 割の路線バス事業者が赤字。
- ・ 路線バス事業の改善が難しいのは「事業が見えない」からであった。物理的に運行状況等の把握が困難であったため、経験と勘による運行計画となっていた。
- ・ 路線バス事業の見える化を進めるために4つ（運行、顧客ニーズ、コスト、改善過程）の見える化をテーマとし、ハード・ソフト・プロセス 3 つの改善を実施した。
- ・ ダイヤの最適化と効率化は異なる。⇒ 効率化は顧客のニーズは考えない。最適化は顧客ニーズを勘案した一番



よい案配のところ。

【運行の見える化】

リアルタイムバス位置表示（製造業の工程管理）、レポートシステム（品質管理）等

【顧客のニーズの見える化】

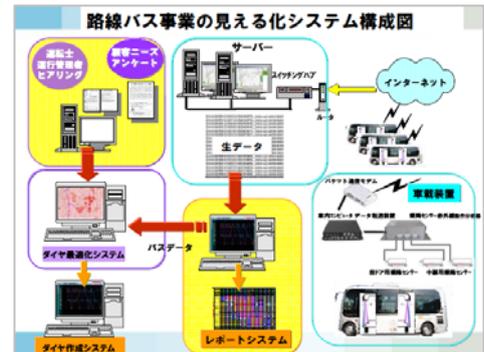
顧客アンケート ⇒ 頻度：毎日、毎年、3年に一度、取ったデータをどのように使うかが重要

【コストの見える化】

路線バスは乗車率に関係なく経費が掛かる＝100%固定経費。1台・1ダイヤの管理から、1分・1kmの原単位管理へ

【改善過程の見える化】

PDCAの導入サイクルが重要、1年目は現状把握（導入サイクル）、2年目から継続改善、3年目で改善評価、4年目からは継続改善か撤退を含む見直し。



■ダイヤ最適化システムと観光興しによる路線バス事業改善の取り組みについて

【小江戸巡回バス】

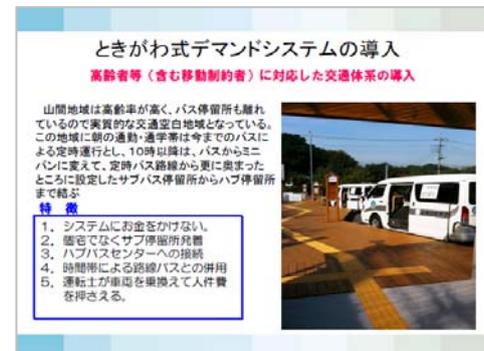
問題点として、道が狭く小型バスしか運行できない。観光客の変動が大きい。バスの稼働率がバラバラ。⇒ 移動パターンを考慮した運行ダイヤの最適化を実施した。

【日高路線バス（赤字撤退路線のダイヤの最適化による改善）】

4回の運行ダイヤ改訂から、バスレポートシステムが完成し、運行の見える化が実現した。

【ときがわ町路線バス（統合再編プロジェクト）】

問題点として、路線の重複区間で異なる2重運賃が生じている。高齢者やバス路線がない所の移動制約者の対応ができない。利便性・効率性が悪い。観光客への対応ができていない。⇒ 交通ネットワークのハブ&スポーク化。移動制約者に対応した交通体系の導入（ときがわ式デマンドシステム）時間帯によりミニバン等により乗り換えて、定時バス路線から更に奥まったサブ停留所とハブ停留所を結ぶ。ゾーン制運賃制度。



■今後の展望

・過疎地で利用者を増やすことは難しいため、導線の確保により（東京⇒川越⇒ときがわ）、海外からのお客様も取り込む。

■講演に対する質疑及び討論

Q. 今後自治体の関わり方をどう考えるか。

A. 首長が交通輸送について考え（意識）を持っているかが重要である。自社の出来ることと出来ないこととははっきりと自治体に対して示す。

Q. 観光（旅行）業をどう発展させるか。

A. 地域貢献を行うことで、結果的にその貢献は自らに帰ってくるという意識が新しい観光（旅行）業のあり方ではないか。

Q. 会社として、運行管理者にこういったモチベーションを与えているか？

A. 実際のデータを示しながらヒアリングを進めている。すると運転手からも助言してくれるようになる。

- Q. 観光サービスは見える化が難しいと考えられるが、観光における最適化の判断は可能か。
- A. 安全と顧客満足の両立を目指している。安全はゼロが当たり前であり、顧客満足はゼロからの積み上げである。この評価をよりよい方向へ進めることで、観光における最適化を評価できないことはないと考えている。
- Q. 改善プロセスのベースを製造業の手法からとの話であったが、そのモデルはあるか
- A. 製造業の手法はトヨタシステムである。また、大学等のアカデミックな検証も参考とし、広く評価を受けている。
- Q. 運行の見える化等で、異常値を外すとのことであるが、異常値の中にも本質があるのではないか。
- A. 異常値の定義は、交通渋滞や事故などの特別な事情。又この異常値は手動で外すやり方になっている。

委員からの意見

- ・PDCA サイクル（導入サイクル）において、すぐに収益とか効果を望むのではなく、現状認識や仕組みを考えていることが重要である。
- ・データを取り扱う上でのその徹底度合い（蓄積量や分析のやり方）がポイントである。
- ・バス業者は往々にして自社の経験と勘に頼っているため、外部への協力を求めないことが多いが、それに取り組んでいることがポイントである。
- ・導線の確保が出来れば、まちとしての魅力向上にもつながる。

まとめ

- ・二つの事例紹介のなかで、異なる内容の話にも関わらず、ほとんど同じ結論となっている。ひとつは、業種業態を超えた連携が観光の魅力を上げている（例：JR との接続・連携、飲食・物販の連携）さらに客観的なデータにもとづいて、思いつきでやらないということが共通のポイント。
- ・観測ポイント（対象）は多様だけれども、取れている（既存の）データをしっかりと分析すること。さらにそれを繰り返しながらよりよいモデルを構築することが重要なポイント。
- ・ゆかたクレジットの取組みでは、通常マーケティング等から価値を上げることに着目しがちであるが、バックヤードの効率化ができるようになることで、品質向上に繋がって行くという効果が注目すべきポイント。
- ・鉄道会社への接続の悪さからお客を減らし、接続の回復によってお客が増えてきた。これは、お客が利便性を求めている、それを確保すればお客はついてくるという良い事例である。ゆかたクレジットでは、財布を持ちたくないお客に対して、決済機能をつけて物販との連携を深めることによって購買につなげ、更に顧客満足の向上にもつながっている。事業者間の共存共栄からお客を含めた共存共栄の関係が築きあげられて来ている。ときがわ町の事例はまさにそれであり、まちと地域住民、バス会社が共存共栄しながら、しっかりとお客の利便性を確保し、地域活性をしているということが大きなポイント。
- ・思いつきでやらないで、客観的データ（観測）にもとづき、効率と顧客満足を同時に最適化するポイントを探しながら、お客が最適なものを自分で探せるようにしていくことが一つの方法論ではないかと考えられる。