

伊豆地域の宿泊施設：現状と取り組み
(三富紀敬教授退任記念号)

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文学部 公開日: 2012-05-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 狩野, 美知子 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00006673

論 説

伊豆地域の宿泊施設：現状と取り組み¹

狩 野 美知子

はじめに

観光産業は、観光施設や宿泊施設をはじめとして、交通機関、飲食店、幅広い意味でのお土産品店など様々な企業を内包している。本稿では、観光の供給サイドの代表として、観光客を直接の顧客とする宿泊施設を取り上げる。表1は、全事業所従業者に占める宿泊業従業者の割合を表したものである。これをみると、静岡県や全国と比べて、伊豆地域は宿泊業従業者の占める割合が非常に高くなっているのがわかる。特に熱海市、伊豆市、伊東市、下田市は10%台後半の値となっており、かつては「東の熱海、西の別府」といわれ、温泉地の代表とされる別府市と比べても3倍近くの値であり、伊豆地域の観光を考える上で、宿泊施設の実態を知ることの意義は大きいと考えられる。また、このことを地元の雇用創出という観点からみると、宿泊施設が大きな役割を果たしていることもわかる。そこで、本稿では2008年9月から2010年9月にかけて伊豆地域の宿泊施設20軒で実施した聞き取り調査²の内容を中心に、この地域の宿泊施設の現状と取り組みについ

表1. 全事業所従業者に占める宿泊業従業者の割合

	全事業所 従業者数(人)	宿泊業 従業者数(人)	宿泊業従業者の 占める割合(%)
熱海市	22,033	4,287	19.5
伊豆市	15,737	2,646	16.8
伊豆の国市	21,349	1,718	8.0
伊東市	31,088	4,993	16.1
下田市	13,631	2,273	16.7
静岡県	1,825,065	37,821	2.1
全国	58,634,315	754,554	1.3
別府市	52,222	3,510	6.7

出所：『平成18年事業所・企業統計調査』（総務省）より抜粋し、筆者算出。

¹ 本稿に一部加筆修正されたものが、野方編『観光の活性化と地域振興：伊豆の観光を考える』（新評論、2012年2月刊行予定）に掲載される予定である。

² 表1における伊豆地域5市のうち、宿泊業従業者の割合が特に多い4市について聞き取り調査を行った。これらの聞き取り調査の詳細については、石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵(2009、2010)、石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵・朴根好(2009)、狩野美知子・野方宏(2011)を参照のこと。

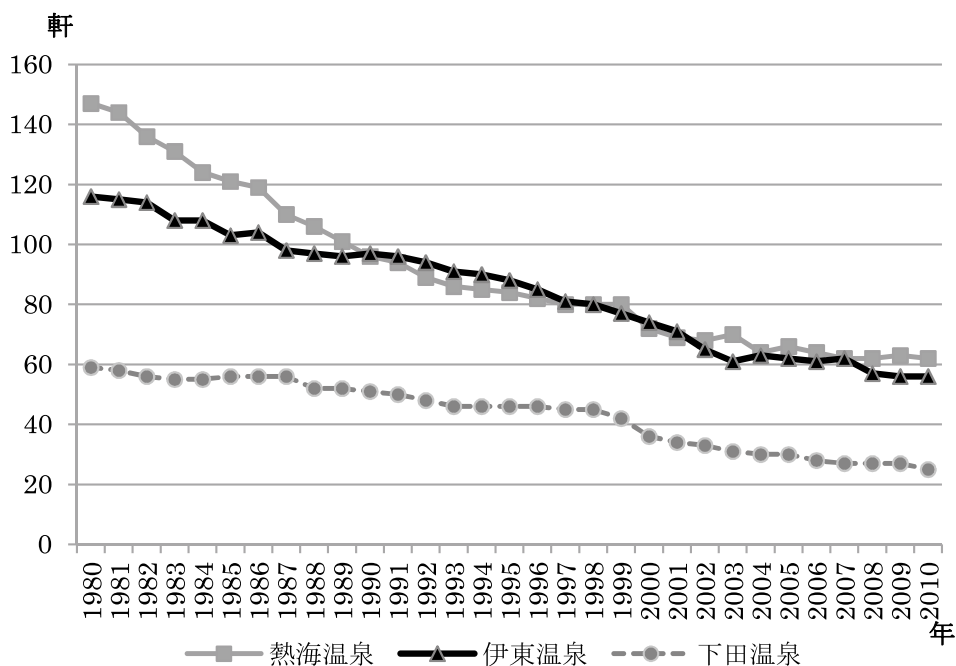
てまとめる。

本稿の構成は以下のとおりである。次節でこの地域における宿泊施設数の推移と聞き取り調査を実施した宿泊施設の概要をまとめる。第2節では聞き取り調査の内容をもとに客層の特徴や変化を確認し、第3節で集客方法について述べる。第4節では集客への取り組みを中心とした戦略を整理する。第5節で新聞記事と雑誌記事から旅館再生の手法を概観し、この地域の既存旅館に対する影響に言及する。最後に今後の展望を述べる。なお、本稿においては、これ以降に宿泊施設と表記する場合は、旅館・ホテルを指し、簡易宿所や会社・団体の宿泊所等は含まれていない。

1. 宿泊施設数の推移³と調査の概要

図1は、熱海温泉ホテル旅館協同組合⁴、伊東温泉旅館ホテル協同組合と下田温泉旅館協同組合の加盟宿泊施設数の推移を表したものである。熱海温泉では1980年に147軒あった宿泊施設が2010年

図1. 宿泊施設協同組合の加盟施設数の推移



出所：熱海温泉ホテル旅館協同組合資料、伊東温泉旅館ホテル協同組合資料、下田温泉旅館協同組合資料より、筆者作成。

³ 各市の統計書は宿泊施設の基準が統一されていなかったり、その基準が途中で変更になったりしているため、ここでは各地の宿泊施設協同組合加盟の施設数によって推移を捉えている。

⁴ 熱海市にはこの他に、南熱海網代温泉旅館協同組合(一部の民宿も加盟)、伊豆山温泉旅館組合、伊豆湯河原温泉旅館協同組合があり、2011年現在の加盟施設数は、順に25軒、8軒、5軒となっている。

には60軒（△59%）に減少している。同様に、伊東温泉では1980年に116軒あった宿泊施設が2010年には56軒（△52%）に、下田温泉でも1980年に59軒あった宿泊施設が2010年には25軒（△58%）に減少しており、いずれも半分以上となっている。伊豆市では詳細なデータは入手できなかったが、修善寺温泉はピーク時に40軒あった宿泊施設が2009年には22軒（△45%）、土肥温泉は30年ほど前に約50軒あった宿泊施設が2009年には34軒（△32%）となっている。このように、過去30年間で伊豆地域の宿泊施設数は大幅に減少し、特に熱海温泉や下田温泉では30年前の約4割にまで減っており、宿泊産業を取り巻く環境の厳しさをうかがわせる。

聞き取り調査を実施した宿泊施設の概要は、表2のとおりである。地域別にみると、熱海市8軒、伊豆市5軒、伊東市4軒、下田市3軒の合計20軒である。これを規模別にみると、30室未満の小規

表2. 聞き取り調査を実施した宿泊施設の概要

番号	宿泊施設名	客室数 (室)	従業員(正) 数(人)	従業員(他) 数(人)	価格(円) (注1)	聞き取り調査 実施時期
1	伊東市A	120	140(注2)		—	2008年9月
2	伊東市B	50	21(注3)	11(注3)	—	2008年9月
3	伊東市C	70	7	26	7,800	2008年9月
4	伊東市D	49	40	40	—	2008年9月
5	伊豆市A	29	33	20	23,000	2009年3月
6	伊豆市B	12	6	17	20,000	2009年3月
7	伊豆市C	15	15	15	26,250	2009年3月
8	伊豆市D	26	16	12	13,650	2009年3月
9	伊豆市E	16	11	5	9,800	2009年3月
10	熱海市A	350	200	130	15,000	2009年10月
11	熱海市B	150	100	20	15,000	2009年10月
12	熱海市C	26	21	20	25,400	2009年10月
13	熱海市D	36	60	5	13,000	2009年10月
14	熱海市E	80	5	15	6,500 (1泊朝食)	2009年10月
15	熱海市F	14	15		15,000	2009年10月
16	熱海市G	42	10	30	9,800	2009年11月
17	熱海市H	19	35		15,000	2009年12月
18	下田市A	5	13		36,750	2010年9月
19	下田市B	20	7	15	16,800	2010年9月
20	下田市C	39	30	30	16,000	2010年9月

出所：聞き取り調査より筆者作成。

(注1) 特に断りのないものは、平日1泊2食付き、1室に2名宿泊時の1名分。

(注2) 宿泊施設のホームページより。

(注3) Web上の宿泊施設の求人情報より。

模施設が10軒、30～80室の中規模施設が7軒、120室以上の大規模施設が3軒となっている。また、料金設定でみると、1万円未満の低価格施設が4軒、1万円台の中価格施設が7軒、2万円以上の高価格施設が6軒、不明3軒となっている。

2. 客層

この節は、宿泊施設を取り巻く需要サイド（宿泊客）の特徴を、いくつかの項目に分けて捉えていく。当然のことながら、宿泊客の特徴は個別の宿泊施設について異なるが、ここでは聞き取り調査の内容から、伊豆地域の宿泊客の特徴と最近の変化について大まかにまとめる。

(1) 宿泊客の人数規模

ターゲットを高齢者の団体客に絞っているため、ほとんどが団体客という宿泊施設伊豆市E（以下、宿泊施設を省略して表記。これ以降の括弧内は宿泊施設名を表す）の特殊な例を除くと、団体客が全体に占める割合は3割前後が多くなっている。客室数120室以上の大規模施設でも団体客は全体の3～5割である。なかには、もともと個人客中心（熱海市G、伊東市C、下田市A）という施設もあり、個人客や小グループ客がほとんどを占めるという施設が全部で8軒あった。地域別にみると、いくぶん熱海市が団体客の割合が多い傾向にあるが、それでも団体客の割合が3～5割にとどまっている。一方、伊豆市修善寺地区は個人客が中心となっている。「10年前には団体客が5割を占めたが、現在は2割に減っている」（伊東市D）という声に代表されるように、団体客が減少し個人客にシフトしているという傾向は、全国的にみられる現象であろう。

また、「昔は40～50人以上を団体客とிட்டが、最近は旅行業者の企画でも15～20人規模を団体客とよんでいる」（伊東市A）ように、団体客の規模も縮小化の傾向にある。団体客とグループ客の定義があいまいだが、グループ客とは3～4人を中心に10人未満くらいの規模を指しているようだ。また、「旅行業者のツアーできても、現在は個人単位の参加が多い」（下田市B）という指摘もあった。

(2) 宿泊客の性別

「女性客と若い夫婦」（熱海市D）、「20～40代の女性」（伊豆市B）、「高齢者」（伊豆市E）といったように特定のセグメントをターゲットに設定している宿泊施設もあったが、大半は特にターゲットを絞ってはいない。しかし、そういったなかでも、「女性の少数客が多い」（熱海市A）、「20代～30代の女性が多い」（熱海市F）、「シニア女性が全体の6～7割」（熱海市G）、「女性と男性の割合は3対1」（伊東市A）、「40歳代以上の女性3名前後が中心」（伊東市B）、「女性が6割」（伊東市C）といったように、年代にかかわらず女性客の多い様子がうかがえた。

(3) 宿泊客の居住地域と客室稼働率

「首都圏から9割」（熱海市B）、「東京、神奈川を中心とした首都圏7割～8割」（熱海市A）、「神奈川6割」（伊東市C）、「東京、神奈川、静岡の順に多い」（伊豆市C）といったように、全体的に、首都圏、特に東京都や神奈川県に居住者が多く、次いで静岡県内からの宿泊客となっている。ただし、伊豆市修善寺地区は、東京都、神奈川県からの宿泊客が過半数を占めてはいるものの、大阪府からの宿泊客も20%近くを占め、伊豆の他地域とは様子が異なっている。

宿泊数はほとんどが1泊で、週末中心の宿泊となっている。客室稼働率の面からみると、週末や8月のハイ・シーズンは100%近いところが多くなっているが、平日は宿泊施設により40～70%といったところである。そのようななかでも、「平均90%」（熱海市G）というところもあった。週末中心に宿泊客が多くなっているが、平日は「60歳前後の人が別荘がわりに利用」（伊東市C）するケースや、「シニア中心に連泊がそこそこ多い」（熱海市E）といったように、平日中心にシニアが連泊するケースも低価格帯の宿泊施設には見受けられた。

全体的にみると、伊豆地域の宿泊客は、近隣から週末に1泊2日でやってくる「(安)・近・短」の傾向が強いようだ。

(4) リピーター

「ほとんどがリピーター」（伊豆市E、下田市B）という特殊な例もあったが、それを除くと、リピーター率が5割を超えるのは低価格の宿泊施設（熱海市G、伊東市C）と「女性客と若い夫婦」にターゲットを絞っている宿泊施設（熱海市D）で、ほとんどの宿泊施設は1割前後となっている。なお、「ほとんどがリピーター」と答えた宿泊施設のうちの1軒（伊豆市E）も、「高齢者」にターゲットを絞っているところである。リピーター率が5割を超えるのは、いずれも中規模の宿泊施設であった。

(5) 外国人宿泊客

聞き取り調査を行った宿泊施設の中には、外国人誘客を積極的に取り組んでいるところはなかった。むしろ、「まだまだ首都圏から国内客の集客が可能と考えるので、外国人客を率先して引き受けない」（伊東市C）という声に代表されるように、特に外国人客を望まないところが多いようだ。ただし、インターネットをみて直接予約を入れてくる個人客や、政府役人の視察旅行の宿泊は受け入れているようだが、多いところでも全体の宿泊客の数%を占める程度である。聞き取り調査を行った宿泊施設ではないが、伊東市で外国人を多く受け入れている宿泊施設は、経営者の個人的なつながりにより誘客していた。

外国人客と関連して、富士山静岡空港の影響や期待について尋ねたところ、伊豆地域は首都圏

からの観光客が多いことと、空港からのアクセスが不便という問題もあり、宿泊施設関係者はあまり積極的な評価や期待を持っていなかった。

3. 集客方法

一般に、宿泊施設の集客方法は、以下の3つに大別される。①店舗を有する従来型旅行者（エージェント）を利用する。②無店舗でインターネット利用して集客を行うインターネット旅行者（エージェント）を利用する。③自社のホームページやダイレクトメール等を利用して、独自に集客を行う。①の代表的なものとして、JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行といった大手旅行者が知られている。②の代表的なものとしては、楽天トラベルやじゃらんnetがよく知られているが、この他にも「ゆこゆこネット」⁵（ゆこゆこ運営）や「トクー！トラベル」⁶（クーコム運営）を利用している宿泊施設もあった。こういったインターネット旅行者による集客は、従来型旅行者による集客に比べて販売手数料が安い一方で、宿泊単価の低価格化をもたらすという問題もある。③の自社集客の場合は、自社のホームページを利用するだけではなく、雑誌『じゃらん』や『るるぶ』、『ぴあ』を利用する場合や新聞広告を利用する場合とダイレクトメールを使用する場合などがある。この場合、①や②のように販売手数料を支払う必要はないが、掲載料という形で広告費、電話受け付けのためのコールセンターの経費やダイレクトメール発送のための印刷費や送料がかかることになる。

表3は、各宿泊施設の集客方法をまとめたものである。これをみると、大規模な宿泊施設は、従来型旅行者の利用が全体の40～80%と高くなっている。また、小規模でも高価格帯の宿泊施設は従来型旅行者の利用が比較的高くなっている。小規模で高価格帯の宿泊施設で従来型旅行者の利用が10%と低くなっている伊豆市Bは、リニューアル前の2006年までは、従来型旅行者の利用が50%を超えていたが、リニューアルを機に、雑誌『るるぶ』や『じゃらん』へ掲載し、自社集客を増やしている。これはこの宿泊施設が女性をターゲットに設定していることと関係していると思われる。当然のことながら、リピーター率の高い宿泊施設は自社集客率が70～100%と高くなっている。

このリピーター率が高い宿泊施設の唯一の例外は、ユニークな集客方法をとる伊豆市Eである。

⁵ 1泊2食付き1万円前後で泊まれる温泉地の宿泊施設に特化した予約サイトである。ここは、「気軽に、お得に。平日、何度もお出かけ」をキャッチフレーズにしていることから分かるように、平日に宿泊可能なシニア市場を狙ったものである。このため、予約サイトの運営と同時に宿泊情報雑誌『ゆこゆこ』の発行、新聞広告の掲載と三位一体の展開を行い、自社コールセンターでの受け付けも行っている。

⁶ ここは、宿泊施設から販売手数料を取らず、代わりにユーザー（宿泊客）が支払う会費で運営されるというユニークなシステムを採用している。このため、宿泊施設は宿泊料金に販売手数料を上乗せする必要がなく、その分安く料金を設定することができる。また、宿泊日前日と当日に限りディスカウントする「間際割引」の適用や、宿泊施設が指定する日程に最大99%オフの109円で宿泊できる「トクー！市」の設定もある。

表3. 各宿泊施設の集客方法

宿泊施設名	従来型旅行者を利用	インターネット旅行者を利用	自社(直接)集客	規模	価格	リピーター率
伊東市A	80%	10%弱(含む自社HP)	10%強	大	—	低
伊東市B	50%	「ゆこゆこ」30% 20%(含む自社HP)		中	—	—
伊東市C	0%	0%	100%	中	低	高
伊東市D	45%	25%	30%	中	—	低
伊豆市A	60%	10%(含む自社HP)	30%	小	高	—
伊豆市B	10%	30%弱	50~60%	小	高	低
伊豆市C	15%	25%	60%	小	高	—
伊豆市D	ほとんど0%	40%(含む自社HP)	50~60%	小	中	低
伊豆市E	90%	0%	10%	小	低	高
熱海市A	洋室：40% 和室：50~60%	10%	ダイレクトメール30%他	大	中	洋室：高 和室：中
熱海市B	50~60%			大	中	—
熱海市C	50%			小	高	—
熱海市D	0%	30%	70%	中	中	高
熱海市E	0%	0%	100%	中	低	—
熱海市F	30%	50~60%(含む自社HP)	10~20%	小	中	低
熱海市G	0%	20%(含む自社HP)	80%	中	低	高
熱海市H	40%		60%	小	中	高
下田市A	60%	40%(含む自社HP)		小	高	中
下田市B	—	—	—	小	中	高
下田市C		30~40%(含む自社HP)		中	中	—

出所：聞き取り調査より筆者作成。

(注1) 規模欄の「小」は客室数30室未満、「中」は客室数30室～80室、「大」は客室数120室以上を指す。

(注2) 価格欄の「低」は1万円未満、「中」は1万円台、「高」は2万円以上を指す。

(注3) リピーター率欄の「低」は20%未満、「中」は20%～50%未満、「高」は50%以上を指す。

インターネットの普及に伴い、旅行業者を介さずに旅行者が自ら宿泊の予約をするケースが増加する中で、この宿泊施設は自社集客が10%で、残る90%はすべて従来型旅行者経由で集客している。ただし、ここが利用する旅行業者は地方の地場の中小旅行業者で、老人会の旅行を扱っているところである。この宿泊施設は高齢者の団体・グループ客をターゲットに設定しており、宿泊客のほとんどがリピーターだが、リピーターの場合でも最初に旅行業者経由で訪れた客には、必ず旅行業者を経由するように依頼している。このように旅行業者を「中抜きをしない」ことが旅行業者経由90%という極めて高い数字の背景にある。「中抜きしない」のは、老人会を相手にする旅行業者は少なく、こうした旅行業者との関係を重視しているためである。特に最近、個人情報保護法の施行によって老人会の名簿が入手できなくなり、老人会旅行の取扱いに強みをもつ旅行業者に集客を依頼し、販売手数料を支払っている。これにより新規顧客も獲得でき、宿泊施設の利用を促進してもらおう一方で、旅行業者も儲かる仕組みを維持するというwin-winの関係を

築いている。

自社集客で特筆すべきところは下田市Aであろう。ここは、現在では従来型旅行業者の利用が60%と高くなっているが、1993年のリニューアル・オープン当初は、自社集客が60%、従来型旅行業者の利用が40%であった。ここでの自社集客は、テレビや雑誌の取材を受けることにより、それをみた人々が直接予約をするというケースであった。この場合、基本的にメディア使用料は無料であるから、タダで全国に宣伝を行ってもらえることなる。当時、露天風呂付き客室や浴衣を選ぶサービスは全国でも珍しく、テレビや雑誌で取り上げられ、オープンから10年くらいは客室稼働率80%を誇っていた。現在は同様の客室やサービスを提供するライバルの出現により、徐々に稼働率が下がってきている。常に新しい話題を提供し、メディアにとりあげてもらふパブリシティの戦略をとり続けることは難しいが、スポット的には効果が大きいものである。

伊東市では「ゆこゆこ」を利用している宿泊施設が多く、ここの宿泊施設の関係者によれば、小規模の宿泊施設の中には、「ゆこゆこ」とインターネットの予約だけで集客しているところも数軒あるということであった。一方、伊豆市ではじゃらんnetの名前をよく耳にした。このようにインターネット旅行業者を経由した集客が増加する中、新たな問題も登場してきている。それは、インターネットの口コミや書き込みが、宿泊施設の評価や評判に大きな影響を与えるということだ。宿泊施設からみれば理不尽とも思われる苦情を書き込む、いわゆるモンスター・クレマーの問題である。国内オンライン旅行予約市場全体の20～25%と推測される楽天トラベル、年間取扱高においてそれに匹敵するじゃらんnetであるが、特にこのじゃらんnetは口コミ件数が豊富なことも利用客増につながっているといわれている（『月刊ホテル旅館』2011年4月号、32-38ページ）。伊豆地域の宿泊施設でもこのじゃらんnetの口コミに神経をとがらせているところもあり、熱海温泉ホテル旅館協同組合ではその対応に関する学習会を開いていた。ただ、地域によっては、書き込みはインターネット集客の宿命であり、覚悟しておく必要があることを強調されるところもあった。そこでは、「どういう宿泊施設かということをきちんと情報発信することが大事であり、宿泊客の不満は客が宿を出る前に解決することが原則」（下田市B、下田市C）であるとの認識も示された。

最後に、集客方法に関するポイントをまとめると、次の3点に集約できるだろう。第1に、大規模宿泊施設は従来型旅行業者経由での集客率が高い。第2に、小規模でも高価格帯の宿泊施設は、従来型旅行業者経由の集客率が比較的高い。第3に、リピーター率の高い宿泊施設は自社集客率が非常に高い。

4. 戦略：集客への取り組みを中心に

前節で述べたような集客方法を取りながら、各宿泊施設は客室稼働率を上げるため、様々な取

り組みを進めている。この節では、聞き取り調査の内容からそれらの取り組みの特徴的なものをいくつかの項目に分けて捉えていく。

(1) コスト・リーダーシップ戦略

コストを削減することにより低価格を実現し、顧客を獲得する宿泊施設は4軒（伊東市C、伊豆市E、熱海市E、熱海市G）である。このうち、伊豆市Eは基本的に提供する宿泊プランは1種類のみである。これに観光を付加するかどうかで宿泊料金は変わってくるが、宿泊施設で提供する食事・サービスは均一のものを提供することによってコスト削減を図っている。

熱海市Eと熱海市Gに共通することは、業務の外注化によるコスト削減である。2003年にリニューアル・オープンした熱海市Eは、当時の熱海市としては珍しい低価格の1泊朝食付き（T&B）の宿としてスタートした。オープン当初からフロント業務以外、清掃・レストラン・売店・エステ部門のすべてを外注化している。このため従業員数が極端に少なく人件費が抑えられており、前出の表2から算出すると、1人当たりの担当室数が16室、契約社員・アルバイト・パートを含めても4室となっている。ただし、外注化は「利益をとる会社が複数になる、新商品を作るにも時間がかかる」という問題点があげられた。一方、熱海市Gはフロントと厨房（レストラン）部門に正社員とアルバイトが従事し、清掃と売店部門を外注化している。

伊東市Cは常にコストを意識した経営管理を行うことにより、低価格を実現している。その管理方法とは、第1に、毎日の収入（宿泊客数）と支出（人件費、光熱費、食材費等）を算出しグループ本部に報告し、収入の割に支出が多い時はその都度その理由を説明するという徹底したコスト意識である。部屋数だけが施設の規模を表すわけではないが、70部屋の施設を社員7名と登録パート26名という少人数で運営している。他の宿泊施設の部屋数と従業員数をみるとわかるように、ここも従業員1人当たりの担当室数が10室、登録パートタイマーを入れても2.1室と多く、生産性が高いことがわかる。第2に、この毎日の収支報告を発表し、グループ内で競争させる仕組みである。第3に、部屋単価の収入を増やしたり、連泊者を増やしてコストを抑えたりするために、意図的にインターネットで販売せずに電話で予約を受け付け、1室3名利用を優先したり、連泊者を優先したりといったようにオペレーション面で操作している。第4に、規模の経済の追求である。グループ施設での独自の流通システムを利用し、より安い仕入れ値の供給業者からの共同仕入れも行っている。また、旅行業者を経由した集客を行わず、100%自社集客のため、販売手数料や広告宣伝費がかからないこともコストを抑える要因となっている。さらに、ここは全国で格安チェーンを展開するグループの一員で、365日同一料金を宣伝文句に年間8割以上の稼働率を維持しており、この稼働率の高さが低価格を実現する一因にもなっている。宿泊業の場合、サービスの本来的特質のため、そのサービスは期日までに消費されなければ消滅してしまう。もし空室が発生す

るとそれはそのまま損失となる。したがって、いかに稼働率をあげるかが重要なポイントとなる。

(2) 高付加価値戦略

前項とは逆に、高付加価値の商品を提供することにより、高価格戦略をとるところは5軒（伊豆市A、伊豆市B、伊豆市C、熱海市C、下田市A）である。これら5軒の従業員1人当たりの担当室数は1～2室、契約社員・アルバイト・パートを含めると0.4～0.6室であり、前項の低価格の宿泊施設と大きく異なっている。伊豆市Cや熱海市Cは、建物は古いながらも、それを磨き上げることにより風格を出し、それを1つのウリにしている。特にターゲットを定めているわけではないが、「高い価格を設定することにより宿泊客が自己選別してくれることをねらっている」（伊豆市C）ところもあった。

(3) ターゲットを定める

伊豆市Eは、高齢者の団体（老人会）にターゲットを絞り、送迎付き宿泊プランを実施している。最近では送迎付き宿泊プランに取り組む宿泊施設が増えたが、ここは30年ほど前から送迎に取り組んでおり、この間に高齢者に対するノウハウを蓄積⁷し、他の追従する宿泊施設がまねのできない強みを持っている。宿泊客が高齢者であることから、接客サービスも重視し、基本的に従業員は正社員で雇用している。正社員とパートでは責任感に差があり、土肥という地にありながら、海に面していないという立地条件の悪さをサービスでカバーするためには、パートでは無理だと考えている。つまり、ハードやロケーションの悪さをソフトでカバーする戦略をとっている。毎日午後4時に従業員のミーティングを行い、気をつけてもらいたいこと、ネットに書き込まれた客の声などの情報を共有する。特に、宿泊客の本音を聞けるのは送迎の際のドライバーであり、ドライバーが運転中に聞いた宿泊客の声を反映させている。この伊豆市Eはターゲットを絞り、そのターゲットに対するノウハウの蓄積を活用し、さらにターゲットとなる層を集客する好循環をつくっているところといえよう。

最近では会社組織の旅館が増えて女将も減りつつあるが、伊豆市Bは、大女将、女将が健在な宿泊施設である。リニューアルを機に、カップル客、3～4人の女性グループ客、記念日旅行の家族客にターゲットを変更すると共に、主に20～40代の女性へのターゲットの絞り込みを行っている。このため、「女性に優しい」ところであることを大切にし、女性向けのサービス⁸を充実させている。

⁷ 例えば、食事はバイキング形式ではなく部屋食または食事処で提供する、「とられた」というイメージを客が持たないようにカラオケサービス無料・部屋への飲食物の持ち込みを自由にする、お嫁さんに面倒を見てもらっていると客に感じさせるように接する、などである。

⁸ 例えば、大女将の着物を切ってテーブルセンターやお風呂に行く時の貸出袋、スリッパ留めを作り利用している。女性のカラー浴衣の貸し出しも行っている。

後継者である2人の娘があったらいいなと思うようなサービス⁹も実施している。『じゃらん』の評価によれば、ここはサービスの点数が高い。客には笑顔で丁寧に、親切に接するように心がけているが、中でも「程よい距離」のサービス¹⁰に気をつけている。

(4) 顧客満足度を高める

熱海市Aでは、「おもてなし」のころであるホスピタリティを大事にしており¹¹、常に全社員が「ホスピタリティブック」を携帯している。これには、「人の通りにくい道を進む」（人の真似できないこと、やりたがらないことをする）という創業者の経営理念や行動規範、ビジョンが描かれている。ホスピタリティブックを毎日朝礼で読み上げることにより、創業者の思いを全員で共有し、全社員が同じ方向を向いて行動できるようにしている。また、日本文化を大切に、女性社員に毎週お茶・琴のお稽古を受けさせ、入口ロビーで毎日これらを宿泊客に披露している。

伊東市Bでは、宿泊料金の金額にかかわらず、夕食はすべて部屋出しを行っている。「ゆこゆこ」等の低価格プランで宿泊した客も、旅館独自の高価格のプランで宿泊した客も、互いにプランの差を感じることなく、それぞれの満足度を高める効果があると考えられる。

(5) リピーターを増やす

伊東市Cは、リピーター率が7割という高い水準となっているが、このリピーターの多さも稼働率を高める要因となっている。リピーターを増やす取り組みとして、2008年から地元バス会社と組んで宿泊施設発のバスツアーを企画し、大人1人1,400円、子供1人700円という低料金で実施している。コースは、景色（大室山、城ヶ崎海岸）と花（桜やつつじなどの季節の花観賞）と買い物（伊豆高原旅の駅）を取り入れ、月ごとに少しずつ変化させている。2、3月のピーク時には、バス3台での120人の送客実績をもっている。チェックアウトの時には、フロントで翌月のイベント案内、バスツアーの案内などのチラシを手渡しているが、これが再訪を促す効果をもたらしている。また、このリピーター率7割という実績から、従業員と顔見知りの宿泊客も多く、宿泊客が来ると従業員は自然と「こんにちは」と声をかけている。特に社員教育を行っているわけではないが、「いらっしゃいませ」より「こんにちは」という言葉の方が会話が続き、顧客との関係が親密になる効果をもたらし、リピーターを増やすのに一役買っている。連泊の顧客も多く、バイキング形式の食事内容の2～3割を日替わりで変えている。さらに、連泊の顧客にはカレーやそばなどの昼食を無料で提供している。また、洗濯機の利用も無料で、自動販売機の飲料も通常価格で

⁹ 例えば、こだわりのアメニティや部屋で使用する貸出用アロマオイルを用意している。

¹⁰ 「お籠り」をコンセプトにしているため、客がいる時に部屋に入らない、客が別室で食事をしている時に事前に断って部屋の片づけを行うなどである。

¹¹ 熱海市Aに対する宿泊客の評価は、サービスに対するものの評価が一番高い。

提供し、連泊しやすい条件を整えている。ただし、この連泊者に対するサービスは、集客力を上げる要素には直接は結びつかないとのことであった。

伊東市の場合、宿泊施設が集積する地域と観光地が離れており、公共交通機関を利用してこの地を訪れた人にとって、観光地への移動が不便な状況にある。したがって、こういった宿泊施設発のバスツアーというのは、集客力をアップするうえで効果的であると思われる。1つの宿泊施設が実施するだけでなく、集積する宿泊施設間が連携し、ミニツアーを行うというのも一つの方法ではないだろうか¹²。

(6) 新規顧客の開拓

熱海市では、平日稼働率を上げ固定経費を補うために、素泊りプラン・1泊朝食付きプランといった商品を提供する形で泊食分離が取り組まれている。対象はビジネス客である。熱海市で聞き取り調査を行った8軒のうち4軒が取り組んでいた¹³。いずれも2007年に熱海駅前に開業したビジネスホテルの価格設定を意識し、そこと同じレベルの価格で温泉付き、駐車場付き、料理の味やサービスといったビジネスホテルにはない点を強調し、ビジネス客を取り込もうとしている。現在のところ実際の利用者は1割に満たないが、この泊食分離の取り組みは新しい動きであり、2007年にオープンしたビジネスホテルの影響が大きいと思われる。

熱海市ではこの他にも、既存施設の有効活用や改修により新規顧客層を開拓する動きがある。たとえば、熱海市Fでは規模の小ささを逆手にとり、和風旅館でありながら全館貸し切りのブライダルパックを商品化している。ブライダルパックの取り組みは熱海市Aでも最近力を入れている。ブライダルそのものは短時間で行われ収益性が良いこと、パックの利用者がリピーターにつながる¹⁴ことといったメリットがある。また、再生旅館の場合は既存のダンスホールを利用し、ダンス大会を行う団体客を呼び込んでいる。ダンス客の開拓のために、ダンスの専門雑誌に広告を掲載していた。

5. 宿泊施設の再生

第1節で、ここ30年間に伊豆地域の宿泊施設数が半数以下に減少したことを述べたが、その理由は、バブル経済崩壊を引き金とした観光客の減少による経営難、後継者不足、あるいはその両

¹² ただし、2006年度から始められた道の駅マリンタウンと市街地をバスで結び観光客を市中心部に誘導する社会実験は、初期の目的を果たせず、2年間で打ち切られている。

¹³ 特に泊食分離に取り組んでいない3施設のうち熱海市Gは立地的な問題、熱海市Cは価格設定の問題で実質的にビジネス客の利用がないと見込んでいるようであった。残る1施設はもともとT&B(昼&朝食)の1泊朝食のプランのみで展開している。また、1泊朝食付きのプランを出しているが、プラン利用者がまだ皆無という宿泊施設もあったが、これは熱海駅から離れているという立地的な問題によると思われる。

¹⁴ たとえば、結婚記念日に再訪する。

方から老朽化した施設の建て替えを断念するなど、様々なものがある。この節では、新聞記事や雑誌記事等の資料から、経営難や後継者不足でいきづまるなかで再生した宿泊施設をとりあげる。おおまかにいえば、それらは高付加価値で高価格の路線をとるか、徹底したコスト削減と規模の経済を追求するチェーン化で低価格の路線をとるかの2極化の傾向がみられる。聞き取り調査を行った宿泊施設の中にも、老舗旅館が再生した施設や低価格チェーンとして再生した施設が5軒含まれている。その他にも、聞き取り調査後に再生旅館として再出発した施設や、民事再生法の適用を申請して営業を継続している施設もある。

(1) 老舗旅館の再生

表4は、過去10年間の伊豆地域における主な老舗旅館の再生についてまとめたものである。ここでは、次項で述べる伊東園ホテルグループによる再編は除いている。再生の手法が未決定の大野屋を除くと、すべて静岡県外の資本による再生となっている。また、外国人向けのホステルとなるいな葉のケースを除くと、老舗旅館を高付加価値の高級旅館として再生する手法となっている。

ここでは、このような手法で、伊豆地域でいづみ荘、アンジン、蓬萊の3軒の再生を手掛けた星野リゾートをみておこう。星野リゾートは長野県北佐久郡軽井沢町に本社をおき、旅館やリゾートホテルの運営を受託する会社である。2005年より旅館再生事業に着手し、北海道から沖縄まで全国で24軒（2011年7月現在）の旅館やホテルの運営を行っている。最近の新聞で星野リゾートに関するものをみると、海外の高級ホテルチェーンに対抗する高級温泉旅館のチェーン展開（『日本経済新聞』2011年7月13日付）や家族連れを狙ったリゾートホテルのチェーン展開（『日本経済新聞』2011年9月17日付）に乗り出すといったニュースが掲載されている。

ここは、顧客満足度、経常利益率、エコロジカルポイントの3条件でそれぞれに数値目標を設定し、これらの同時達成によりリゾート運営の達人になるという経営ビジョンを掲げている。そのビジョンに基づいた独自の仕組みを導入することにより、宿泊施設の業績を改善するサービスを提供している¹⁵。その仕組みとは、顧客満足度を把握・分析・向上させる仕組み、予約チャンネルを最適化する仕組み、労働生産性を向上する仕組み、スケールを活かす仕組みの4点に集約される。例えば、定期的に行う顧客満足度の調査により、顧客が価値を感じる要素とそうでない要素に分け、投入する資源の最適化を行い、サービスと収益の両立を図る。また、顧客満足度向上の観点から各作業の外注化を原則廃止するが、各従業員の手待ち時間をなくすため、1人の従業員が2～3種類の業務を並行して行うマルチタスク化に取り組み、労働生産性をあげる。そして、こういった仕組みをチェーン展開することにより、予約システム、広報活動、調理プロセス等で規模の経

¹⁵ 星野リゾートの手法については、中藤(2005)、桐山(2008)が詳しい。

表4. 伊豆地域における主な老舗旅館の再生

再生年月	宿泊施設名(旧)→(新)	市名	再生支援会社および新営業・管理会社
2002年11月	落合楼→落合楼	伊豆	2002年5月に民事再生法適用を申請。日本政策投資銀行とスルガ銀行が落合楼事業再生ファンドを組成し、オリオンに営業譲渡。
2003年4月	遊季亭→くつろぎ日和伊東遊季亭	伊東	FJネクストが取得し、グランビスタホテル&リゾートに運営を委託。
2005年6月	いづみ荘→湯の宿いづみ荘	伊東	2005年1月に民事再生法適用を申請。ゴールドマン・サックスグループが取得後、星野リゾートに運営を委託。
2005年10月	あたみ百万石	熱海	運営管理会社がホテル百万石からファーイースト・キャピタルマネジメントに移管し、営業継続。ただし、2010年5月末から休業中。
2005年12月	大月ホテル →別館：和風館および本館：ホテルミクラス	熱海	2005年10月に民事再生法の適用を申請。オリックス・リアルエステート（現オリックス不動産）が全額出資する大月ホテルマネジメントに営業権と資産を譲渡。
2006年7月	菊屋→湯回廊菊屋	伊豆	2005年に自主再建を断念。共立メンテナンスと20年間の賃貸契約を結び、共立メンテナンスが経営権を取得。
2008年3月	海風庭ゑびな→アンジン	伊東	ゴールドマン・サックスグループが取得後、2007年11月に星野リゾートに運営を委託。
2009年4月	蓬萊	熱海	星野リゾートと共同運営に着手。
2010年8月	いな葉→ケイズハウス伊東温泉	伊東	2007年6月に廃業後、ケイズハウスが取得し、国や市の景観形成総合支援事業の補助も受け、営業開始。
2010年11月	東府屋旅館→東府やResort & Spa-Izu	伊豆	米国のAFC社が営業権を取得し、営業再開。
(2010年11月)	大野屋	熱海	民事再生法の適用を申請したが、2011年1月に会社更生法の適用が決定。営業は継続中。

出所：『静岡新聞』、『日本経済新聞』、星野リゾートニュースリリース。

済を追及している。

前述のように、伊東市ではこの星野リゾートが運営を手掛ける宿泊施設が2軒存在するが、「宿泊施設の減少に歯止めがかかることは評価できる」といった肯定的な意見がある一方で、伊東市の持つリゾートとしての明るいイメージや家族連れのおもてなしの雰囲気にはマッチしない旅館再生のコンセプトや再生の手法に対する懸念の声も聞かれた。

(2) 低価格チェーンの展開

伊東園ホテルグループは、2001年に競売で取得した伊東園ホテル（伊東市）を皮切りに、東日本を中心に全国41軒（2011年9月現在）の低価格チェーンホテルを展開している。このうち14軒が伊豆地域に存在し、その内訳は熱海市5軒、伊東市3軒、下田市2軒、伊豆市、伊豆の国市、東伊豆町、松崎町各1軒となっている。この伊東園ホテルグループは異業種からの参入で、レンタル

ビデオチェーン、カラオケ店、マンガ喫茶をチェーン展開するクリアックスを親会社にもつスタディーが運営している。

伊東園ホテルグループは、1年365日均一の7,800円の料金設定を基本とする。経営が破たんした宿泊施設を競売などで安く取得し、1人の従業員に複数の業務を担当させることにより人件費を削減したり、バイキング形式で食事を提供したり、ほぼ100%の自社集客を行ったりすることにより低価格を実現している。個人客がターゲットであることも特徴としてあげられる。

聞き取り調査に際して、各宿泊施設にこういった低価格チェーンの進出をどう思うか尋ねたところ、「厳しい価格競争を強いられる」という否定的な意見があると同時に、「経営や宣伝の仕方、宿泊プランの立て方などの新しい経営の考え方が参考になる」といった肯定的な意見も聞かれた。熱海市では、伊東園ホテルグループ5軒で約800室を所有し、熱海市全体の客室数の2割を占めている。筆者の率直な感想を述べれば、こういった低価格ホテルの進出は、これまでの「宿泊料金が低い、物価が高い」という熱海市のイメージを変え、団体客から個人客、ファミリー客への客層の変化に一役買っているようだ。これまで少なかった若者の誘客にも役立っていると思われる。

低価格の宿泊予約サイトの出現やこういった低価格チェーンの進出は、宿泊施設に宿泊単価値下げの圧力となり、いかにコストを削減し利益をだすのかという競争を強めている。また、厳しい経営環境の中、競合他施設との競争に勝つにはどこまで価格競争をすべきか、悩ましい問題でもある。Enz・Canina・Lomanno (2009) によれば、「自施設に競合する他施設より低い価格設定をすれば客室稼働率は上がるが収益は下がる。競合他施設より高い収益を上げるには、より高い価格を設定することである。」という研究結果がでていることを、ここでは紹介しておこう。

6. 今後の展望

温泉地各地の小規模旅館の経営動向に関する著作の多い浦氏は、浦 (2007) で「旅館業者が独走することなく地域住民と共存共栄を図る必要がある」（8ページ）と述べている。また、孫・大野 (2007) では、地域活性化に貢献する宿泊産業の地域連携モデルとして有馬温泉（兵庫県）の「有馬里」が紹介されている。こういった考え方は、もともと黒川温泉（熊本県）の「黒川温泉一旅館」の発想に由来すると思われるが、伊豆地域でも、単に宿泊施設としてどう生き残っていくのかを考えるだけでなく、観光によっていかに地域を活性化させるのか、その中で宿泊施設はどのような役割を担うのかといったことを考える必要があるだろう。そういった意味で、目指すべき方向性を示唆するものとして、下田市での聞き取り調査の内容を紹介しておこう。

下田市での聞き取り調査では、全体として「地域とともに、地域に誇れる宿泊施設になるための取組み・活動が、地域も旅館も良くなることである」という発想が印象的であった。下田市Cではこういったコンセプトのもと、地元の若い人たちが夢を持って勤めたいと思える旅館にしたい

との思いから、接客業務の改革に動いた。具体的には、従来の接客係の勤務形態は、朝と夜だけのいわゆる「中抜け」と呼ばれるものであったが、これを早番・遅番の二交代制に変更した。二交代制ではスタッフの待ち時間が増大し、コスト増に繋がる。そのため、これまで外注していた皿洗い・清掃といった業務を内製化し、従業員が複数業務を担当する＝「マルチスタッフ化¹⁶⁾」によりコスト増を吸収しようとしたのである。このマルチスタッフ化に際しては、従業員本人の意思や能力に応じたグループ化を行ない、各人のスキルに合わせたマルチスタッフ化を行なっている。こうしたマルチスタッフ化は、必ずしもこの宿泊施設独自のものではない。既に、前述の星野リゾートや箱根一の湯などでも類似のシステムが導入されている。しかし、注意しておくべきことは、このシステムの導入の背景である。それは、単なる宿泊施設の効率的オペレーション（運営）を目的としたマルチスタッフ化ではなく、従業員の負担軽減・生活サイクルへの配慮や地域の雇用を維持する視点から具体化される「地域の宿泊施設のあるべき姿」に関わる基本的理念に由来したマルチスタッフ化なのである。

また、下田温泉旅館協同組合では、下田商店組合・下田料理組合とともに、下田を元気にする「市民も得するキャンペーン」を実施した（『伊豆新聞』2009年10月10日付け）。このキャンペーンは、地域の人たちとともに地域の活性化を図るためのものである。これは下田市民が下田温泉旅館協同組合に加盟する旅館に宿泊客を紹介すると、旅館から下田クレジット加盟店で利用できる共通商品券が還元される¹⁷⁾というものである。第1弾が2009年10月15日～2010年3月31日に実施され、700～800名の宿泊客が紹介された。第2弾は、2010年7月15日～2011年3月31日に実施されたが、残念ながら紹介された宿泊客は100名に満たず、最初ほどの効果はみられなかった。この活動の根底には、下田市民が知人に紹介できるような、誇れるような旅館になるということは、個々の旅館が努力をしてよくなることの結果であり、個々の旅館がよくなれば、地域もよくなり活性化するという考え方がある。また、あえて「観光地づくり」を行わなくても、住みやすい町ができれば、自然と観光客もやってくるという考え方でもある。

こういった考え方は、1つの市にとどまるのではなく、広く伊豆地域として捉える必要もあるだろう。観光庁が進める泊食分離の取り組みは、ビジネス客の需要がある熱海市以外はあまり進んでいないが、伊豆地域の広域観光の取り組みと連携して、滞在型の宿泊客を増やす取り組みも不可分であろう。

¹⁶⁾ マルチスタッフ化よりもマルチタスク化という用語のほうが一般的であると思われるが、ここでは聞き取り調査時に聞かれたマルチスタッフ化といういい方を用いておく。

¹⁷⁾ 1万円以上の宿泊料に対し、1,000円×宿泊人員分である。

おわりに

本稿では、2008年から2010年の3年間に行った宿泊施設に対する聞き取り調査の内容をもとに、伊豆地域の宿泊施設の現状と取り組みをまとめた。現状からいえば、この地域の宿泊施設数は1980年と比較するとほぼ半減しており、宿泊産業を取り巻く状況の厳しさを改めて実感させられた。特に熱海温泉や下田温泉ではその落ち込みが大きく、30年前の約4割までに減少していた。こういった環境の変化における需要サイドの変化と特徴をまとめると、団体客から個人客へのシフト傾向、団体規模の縮小化、年代にかかわらず女性客が多いといった全国的な傾向と同様の結果が得られた。また、この地域の特徴として、修善寺地区を除くと東京都と神奈川県を中心とした首都圏からの宿泊客が7～9割と多くなっていた。また、週末中心の1泊の宿泊客が多く「(安)・近・短」の傾向が強くて出ている。週末の客室稼働率は100%近いところが多いが、平日の稼働率は40～70%であり、今後の課題といえよう。リピーター率でみると、5割を超えるのはいずれも中規模の宿泊施設で、低価格の宿泊施設とターゲットを絞っている宿泊施設であった。外国人宿泊客の受入れは、あまり積極的なところはなく、富士山静岡空港への期待もあまり持っていなかった。そういう意味では、まだまだインバウンド取り組みの余地を残しているともいえよう。

集客方法でみると、大規模宿泊施設は従来型旅行者経由の集客率が高い、小規模でも高価格帯の宿泊施設は従来型旅行者経由の集客率が高い、リピーター率の高い宿泊施設は自社集客率が非常に高いということが明らかになった。また、インターネットの普及に伴い、旅行者を介さない直接予約が増加する中、わざわざ地場の中小旅行者経由で90%の集客を行い、旅行者とwin-winの関係構築している宿泊施設の例も取り上げた。

このような集客方法をとりながら、各宿泊施設は客室稼働率を上げるために様々な取り組みを行っている。そこで、集客への取り組みを中心とした戦略をいくつか項目に分け、具体的な例を紹介した。それらは、業務の外注化と徹底したコスト意識による経営管理でコスト削減を図るコスト・リーダーシップ戦略、高付加価値による高価格戦略、ターゲットを絞る戦略、顧客満足度を高める取り組み、リピーターを増やすための取り組み、新規顧客の開拓のための取り組みである。リピーターを増やすための効果的な取り組みとして、地元のバス会社と連携して宿泊施設発のバスツアーを実施している例も紹介した。

宿泊施設の再生では、高付加価値で高価格の路線をとるか、徹底したコスト削減と規模の経済を追求するチェーン化で低価格の路線をとるかといった2極化の傾向を示した。高価格路線をとる老舗旅館の再生については年表にまとめ、典型的な例として星野リゾートの手法を取り上げた。一方、低価格路線をとる例として伊東園ホテルグループを取り上げた。ここでは、こういった再生の手法が伊豆地域にもたらした影響にも言及した。

今後の展望に関しては、本章が伊豆地域の宿泊施設の現状と取り組みに主眼を置いているため、はっきりしたものを示すことはできなかったが、下田市での取り組みを例に示唆となるものを示した。つまり、単に宿泊施設としてどう生き残っていくのかを考えるだけでなく、観光によっていかに地域を活性化させるのか、その中で各宿泊施設はどのような役割を担うのかといったことを考える必要があるということである。そして、こういったことは1つの市にとどまるのではなく、広く伊豆地域として捉える必要がある。

今後は、他地域での取り組みも調査し、そこと比較しながら、伊豆地域として何をウリとして取り組んでいくのかを検討する必要があるだろう。

参考文献

- Enz, Cathy A., Linda Canina, and Mark Lomanno, 2009, Competitive Pricing Decisions in Uncertain Times. *Cornell Hospitality Quarterly* 50(3):325-341.
- 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵 (2009) 「第2回伊豆市観光ヒアリング調査報告：宿泊施設」静岡大学『経済研究』14巻1号、61-75ページ。
- 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵 (2010) 「第3回熱海市観光ヒアリング調査報告 (1)：宿泊施設」静岡大学『経済研究』14巻4号、63-16ページ。
- 石橋太郎・狩野美知子・野方宏・大脇史恵・朴根好 (2009) 「第3回伊東市観光ヒアリング調査報告 (1)：宿泊施設を中心に」静岡大学『経済研究』13巻4号、45-56ページ。
- 狩野美知子・野方宏 (2011) 「第3回下田市観光ヒアリング調査報告：宿泊施設」静岡大学『地域研究』2号、37-42ページ。
- 桐山秀樹 (2008) 『旅館再生—老舗復活にかける人々の物語』角川書店。
- 中藤保則 (2005) 「星野リゾートの経営・運営手法」信州短期大学『信州短期大学紀要』17巻、44-52ページ。
- 孫鏞・大野正人 (2007) 「地域活性化に貢献する宿泊産業の地域連携に関する研究」日本観光研究学会『第22回全国大会論文集』61-64ページ。
- 浦達也 (2007) 「東鳴子温泉における小規模旅館の経営動向」大阪観光大学『大阪観光大学紀要』7号、1-8ページ。
- ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2009年3月28日号。
- 柴田書店『月刊ホテル旅館』2011年4月号。
- 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2009年3月28日号。

参考Webサイト

- 総務省統計局「平成18年事業所・企業統計調査」(<http://www.stat.go.jp/data/index.htm>、
アクセス日：2011年8月30日)