

【論説】

# 宿泊業における訪日外国人観光客のためのサービスマネジメント —訪日外国人宿泊客から評価されるホテル・旅館の実践事例の分析による その特徴の導出と考察—

森 下 俊一郎

## 要 約

わが国への訪日外国人観光客が急増しているにも関わらず、宿泊施設の彼らへの対応は十分でない。本研究では、訪日外国人宿泊から高い評価を得ている23軒の旅館やホテルの事例を分析し、その特徴を導出した。その結果、1) 多言語対応、2) 部屋、3) 共用スペースの充実、4) 他者との交流、5) 日本体験イベント、6) 食事、などの工夫が、訪日外国人宿泊客への対応として観察された。これらの特徴を、ハードとソフト、および、グローバルと日本ローカルの2軸の視点から、訪日外国人宿泊客への対応策を整理した。その結果、広い部屋や共用スペースとICTによる多言語化対応のグローバル化により、不満足を低減し、同じ宿泊客や地元の日本人との交流の促進、日本の体験イベント、和風の施設や庭園で満足度を高める方向性を提示した。

Keyword : インバウンド, 訪日外国人観光客, 事例分析, 宿泊施設, サービスマネジメント

## 1. はじめに

日本の宿泊業において、特に地方の旅館経営の現状は厳しく、その宿泊率を見ても、シティホテルの79.9%、ビジネスホテルの75.1%に対し、旅館は37.8%である（JTB編, 2018）。都市部に集中するホテルは、平日はビジネス客、休日は観光客を対象とし、一週間にわたり安定した稼働率が期待できるのに対し、主に観光地や温泉地などの地方で営まれる旅館は、週末・祝日、年末年始や夏季休暇などの連休といった特定の曜日や時期に集中する日本人独自の休み方が反映されている（村山, 2016）。一方で、日本を訪れるインバウンド訪日外国人観光客は、2013年に1000万人超から急増し、2018年には3000万人を超え、2020年には4000万人を超えると見込まれる。訪日外国人観光客の急増に対してホテルの客室が足りなくなると予見されているが、客室に余裕のある旅館は、積極的に外国人観光客を受け入れることにより、経営の改善が期待できる。日本人観光客と異なり、外国人観光客の特徴として、旅行日数が短くて2～3日で、長い場合は数週間と同じ宿に連泊する割合が高く、また、国や地域によって休暇時期が異なり、平日・休日を問わず、予約から宿泊までのリードタイムが長い、といった宿泊業にとっては有益な特徴がある（週刊東洋経済編, 2013）。

そうした一方で、訪日外国人観光客を受け入れる旅館にも課題がある。訪日外国人観光客のサービス・接遇での不満は、「日本人と交流ができなかった」、「無視されていると感じた」、「日本食の食べ方がわからず困ったが、教えてくれなかった」とある（JTB編, 2018）。外国語

が苦手な日本人は引っ込み思案で言葉が通じない故に外国人と目が合ってもそらしてしまう、といった語学と国民性の両面の課題がある。こうした多言語化の遅れの他にも、旅館の特徴である1泊2食に固定された宿泊プランが訪日外国人客に敬遠されている（村山，2016）。

インバウンド訪日外国人観光客を旅館に受け入れるための方策が、経験豊かな実務家から提示されている（JTB編，2018；村山，2016；週刊東洋経済編，2013；月刊旅館ホテル編，2016a）。例えば、（1）インターネットの予約環境の整備、（2）英語をはじめとした外国語対応、（3）空室管理などのホームページの充実などがあげられている（月刊旅館ホテル編，2016a）。他にも、（1）無料WiFi、（2）多言語表示サービス、音声翻訳デバイス、チャットコンシェルジュサービスなど多言語接客の工夫、（3）個人ブログやSNSなど海外に向けた情報の発信、（4）多言語化で画像写真が豊富なホームページ、（5）宿食分離を含めた宿泊メニューのバリエーション、（6）そば、うどん、カレー、ラーメン、寿司などの食事メニュー、などがあげられる<sup>1</sup>。

また、インバウンド訪日外国人宿泊客がホテルを選択した理由について、予約、チェックイン/チェックアウト、客室、飲料、サービス、施設、料金、の観点から調査した結果、「サービスの評判が良いから」の割合が高い一方で、「料金が安い」、「料金に含まれるサービスが充実」の割合が低下しており、宿泊者はコストを抑えるよりも、滞在で得られる質の高い体験を期待する傾向が強くなっている（JTB編，2018）。

こうした実務や経験を基にした先行研究が散見されるのに対し、その包括的な学術的アプローチによる比較や分析による研究は多くない。そこで本研究では、インバウンド訪日外国人観光客に定評のある旅館・ホテルを厳選し、それらが、どのようなマネジメントを行っているのか、網羅的に整理し、その共通点を導出すべく、複数の事例分析を通じて解明を試みる。

## 2. 先行研究概観

最近のインバウンド訪日観光客に関する研究動向について、2018年度日本観光研究会総会シンポジウム「インバウンドに観光研究はどう向き合うべきか」では、実際の日本への外国人観光客の入国者数の増加と連動し、インバウンド観光に関わる関連文献が急増していることが報告されている。本研究テーマに関する先行研究を調べたところ、主に中国からの訪日観光客の満足の要因に関する調査研究が散見される。例えば、訪日中国人観光客の満足度を調査した結果、満足度が高い要因として、「温泉」と「おもてなし」が見出された（田，加藤，2016）。また、訪日中国人観光客の再来訪を促すために、団体ツアーの自由時間を増やすこと、日本側

---

<sup>1</sup> 訪日ラボ「インバウンド誘致に出遅れる旅館：いますぐやるべき6つのインバウンド対策とは？」（<https://honichi.com/news/2017/11/01/ryokanxinbound/>）2019年8月25日アクセス

のおもてなしの向上，日本食の味と価格を満足させること，観光施設や宿泊施設サービスの向上，をあげている（廬，山口，2012）。日本での宿泊業に特化した先行研究では，顧客満足への影響として，（1）食事，（2）客室の手入れ，（3）館内の設備，（4）従業員の接客態度，があげられている。特に「施設」に関して，非常口の案内がない，トイレが汚い・臭い，などが宿泊客の評価を下げる要因となり，また，食事は量より質において厳しい傾向にある（森川，2001）。特定地域に特化した研究として，成田空港周辺での宿泊施設の経営と外国人旅行者行動におけるインバウンド観光の地域特性の分析（鈴木，中村，池田ら，2010），伊豆を対象にホテル・旅館の宿泊者の口コミ分析（石橋，2012）なども散見される。他，中国人のみならず，アジア諸国からの訪日観光客の目的が，爆買いなどのモノからコンテンツツーリズムなどのコトへ移行している現状の指摘（安藤，2017）や，インバウンド訪日観光推進にむけた，日本の政策，期待される経済効果などを交え，ホスピタリティの概念についての包括的な文献整理（山路，2019）などの研究も見られる。

日本における外国人観光客を迎え入れる経営側の調査研究として，日本政策金融公庫総合研究所が2017年に実施した「インバウンド（外国人観光客）の受入れに関するアンケート」<sup>2</sup>がある。この調査によると，外国語に対応していないホームページは88.8%，海外向けにインターネットで広告をだしているのが0.6%と多くの企業が外国人観光客への発信を行っていない。外国人観光客の受け入れに関して，「積極的に受け入れ」が17.1%，「受け入れてもよい」が47.7%，「できれば受け入れたくない」が35.2%であり，外国人観光客の受け入れに関して積極的とは言い難い。外国人観光客を受け入れたくない理由の1位は，「言葉が通じない」が66.7%で，2位の「受け入れ方がわからない」の24.3%に比べ，外国語でのコミュニケーション対応が課題である。一方，ウェブサイトが多言語化した地方旅館は着実に成果を出していることが報告（JTB編，2018）され，訪日外国人客と対応するにあたり，ある程度の外国語の習得は望ましいものの，語学力がなければ接客できないわけではなく，外国人向けのサービスを国内向けと別物ととらえないことが重要となる。

このように先行研究の概観から訪日外国人観光客にとって，おもてなしや接客サービスなどのソフト，温泉を含めた宿泊施設や客室などのハードが顧客満足度に影響する要因となっている。一方，旅館やホテルなど外国人観光客を受け入れる経営側の対応は，基本的な外国語での対応が課題となり，顧客へのサービスが積極的でなく，顧客にとって不十分と感じられている

<sup>2</sup> 日本政策金融公庫総合研究所（2017）「インバウンド（外国人観光客）の受入れに関するアンケート」（[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings180115.pdf#search=%27%E3%80%8C%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%90%E3%82%A6%E3%83%B3%E3%83%89%28%E5%A4%96%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%AE%A2%29%E3%81%AE%E5%8F%97%E5%85%A5%E3%82%8C%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%83%88%E3%80%8D%27](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings180115.pdf#search=%27%E3%80%8C%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%90%E3%82%A6%E3%83%B3%E3%83%89%28%E5%A4%96%E5%9B%BD%E4%BA%BA%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%AE%A2%29%E3%81%AE%E5%8F%97%E5%85%A5%E3%82%8C%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%83%88%E3%80%8D%27)）2020年1月23日アクセス

ことがわかる。こうした先行研究を踏まえ、現時点で、訪日外国人観光客から評価を得ているホテルや旅館の特徴や工夫は何であり、どのような経営を行っているのだろうか。本稿では、訪日外国人観光客を受け入れようとする日本の宿泊業のための示唆を得るために、訪日外国人観光客に定評のある複数の旅館やホテルのベストプラクティスを包括的にレビュー、分析と考察を行う。

### 3. 訪日外国人宿泊客に定評のある宿泊業の事例分析

日本の宿泊業におけるインバウンド訪日外国人観光客の対応について優れた実践事例が業界誌等に紹介されている。しかしながら、その多くは単独の事例紹介にとどまり、学術的なアプローチによる横断的な比較分析がなされていない。複数の事例を横断的に分析することにより、その共通項や特殊性が導出できると考えられる。そこで、日本の宿泊業の代表的な業界誌から、訪日外国人観光客の対応について、優れた事例として紹介された、最近の26軒のホテルや旅館を分析対象として選出した。

その26軒とは、表1の「澤の屋」(安田, 2010), 「京都茶の宿七十七」(月刊レジャー産業資料編, 2016a), 「白馬八方温泉ホテル五龍館」(月刊レジャー産業資料編, 2016b), 「リッチモンドホテル プレミア浅草インターナショナル」(月刊ホテル旅館編, 2016b), 「白馬丸金旅館」(月刊ホテル旅館編, 2016c), 「ホテルJAL シティ羽田東京ウエストウイング」(月刊ホテル旅館編, 2016e), 「オンザマークス川崎」(月刊ホテル旅館編, 2018b), 「芝パークホテル151」(月刊ホテル旅館編, 2017b), 「グランドプリンスホテル高輪」(月刊ホテル旅館編, 2017c), 「からくさスプリングホテル」(月刊ホテル旅館編, 2017f), 「FP HOTELS 難波南」(月刊ホテル旅館編, 2017e), 「サクラホテル日暮里」(月刊ホテル旅館編, 2017h), 「ONE@Tokyo」(月刊ホテル旅館編, 2017i), 「シャリアホテル富士山」(月刊ホテル旅館編, 2017g), 「BON HOSTEL」(月刊ホテル旅館編, 2018b), 「グリッズ京都四条河原町」(月刊ホテル旅館編, 2018b), 「PIECE HOSTEL KYOTO」(月刊ホテル旅館編, 2018b), 「コステルンアキバ」(月刊ホテル旅館編, 2018b), 「本陣平野屋」(月刊ホテル旅館編, 2018a), 「有馬温泉元湯古泉閣」(月刊ホテル旅館編, 2018c), 「坐忘林」(月刊ホテル旅館編, 2015), 「ゆけむりの宿 美湾荘」(月刊ホテル旅館編, 2015), 「ATAMI せかいえ」(月刊ホテル旅館編, 2015), 「山城屋」(二宮, 2017), 「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」(月刊ホテル旅館編, 2017d), 「福寿荘」(月刊ホテル旅館編, 2016d)である。これらの旅館やホテルに関する記事から、その優れた特徴や工夫を抜き出し、KJ法(川喜田, 1967)を用いた質的分析による、共通してみられる事項を整理した。その結果、(1) 多言語対応, (2) 部屋, (3) 共用スペース, (4) 他者との交流,

(5) 日本体験イベント、(6) 食事、といった共通の特徴や工夫を見出した。そうした特徴や工夫ごとの訪日外国人観光客への具体的な対応例については、以下の通りである。

### 3.1. 多言語対応

訪日外国人観光客の多くは日本語が理解できない。そのため日本語のわからない外国人客のために多言語化対応が必要である。多言語化対応の例として、「本陣平野屋花兆庵」では、訪日外国人宿泊客を接客するため、英語で応対できる人材確保、外部の英語教師を毎月呼んで従業員へ英会話教室を実施することによって、70名の接客スタッフのうち3割程度の従業員は、旅館の業務で使用する実践的な英会話ができるようになった（月刊ホテル旅館編，2018a）。「本陣平野屋花兆庵」では、海外出身の外国人派遣従業員や清掃スタッフに通訳を手伝ってもらっており、今後も、外国人の正社員採用も検討している。「からくさスプリングホテル関西エアゲート」では、中国、韓国、フィリピン、タイ、インドネシアなど出身の外国人従業員を配置している（月刊ホテル旅館編，2017f）、さらに、「からくさスプリングホテル関西エアゲート」のフロント担当には通訳経験者がおり、テレビ電話可能な翻訳システムも整えている（月刊ホテル旅館編，2017f）。「ON THE MARKS KAWASAKI」では、すべての従業員が英語での応対が可能である（月刊ホテル旅館編，2018b）。「リッチモンドホテルプレミア浅草インターナショナル」の従業員は、中国、韓国、ドイツ、フランス、ガーナ出身者を採用し、母国語と日本語に加え、英語が堪能である（月刊ホテル旅館編，2016b）。「リッチモンドホテルプレミ

表1 訪日観光客への対応が優れている旅館やホテルとその工夫の特徴

名称	所在地	特徴
澤の屋	東京都台東区	外国人宿泊客の要望に身振り手振りを交えてできる限りの家族的な対応
京都茶の宿七十七	京都府京都市	京町家を改装した小旅館で、工芸作品のギャラリーを兼ねる。部屋で茶を点て、その会話から旅のプランを提案
白馬八方温泉ホテル五龍館	長野県白馬村	夕食を他で食べたいインバウンド客目家に館内に泊食分離し、レストランを充実
リッチモンドホテル プレミア浅草インターナショナル	東京都台東区	ツインルームの比率を高め、ハラル対応を含め、7つのレストランを館内で営業。多言語に対応できる外国人スタッフを採用
白馬丸金旅館	長野県白馬村	客室、ロビーやダイニングなどのパブリックスペースを純和風デザインに改装
ホテルJALシティ羽田東京ウエストウイング	東京都大田区	ダブルとツイン中心の広めの客室に改装、江戸小路をイメージしたラウンジ、多言語対応のスタッフを配置
オンザマークス川崎	神奈川県川崎市	セキュリティと清潔感を確保した簡易宿泊施設(ホステル)、1階には宿泊者同志、地元に住民が交流できるラウンジ
芝パークホテル151	東京都港区	日本の伝統色や和紙照明など日本文化を訴求した客室、日本ぶんかを体験できるサロンや体験プログラムの充実
グランドプリンスホテル高輪	東京都港区	ホテル内に旅館施設を設け、着物姿のスタッフが出迎え、茶室でおもてなし
からくさスプリングホテル	大阪府泉南郡	客室を広くし、コネクティングルーム率を80%以上確保。外国人スタッフによる多言語化に対応
FP HOTELS 難波南	大阪府大阪市	インバウンド外国人客率95%、広い部屋とパブリックスペース、ベジタリアンやムスリム対応の朝食を提供
サクラホテル日暮里	東京都文京区	ムスリムのための祈禱室やハラルフードを完備、カフェを併設し地元住民との交流
ONE@Tokyo	東京都墨田区	外国人比率80%のデザイナーホテル、客室のデジタル環境やホームページを充実、一般客も利用可能なレストランを併設
シャリアホテル富士山	山梨県南都留郡	外国人比率80%で、ほとんどがインドネシアとマレーシア人のムスリム完全対応
BON HOSTEL	大阪府浪速区	カフェ・バーとダイニングを併設し、宿泊客同士や地元客との交流、地元食材を使った朝食ブッフェ
グリッズ京都四条河原町	京都市中京区	外国人観光客向けに抹茶、書道、着物体験などイベントを定期開催
PIECE HOSTEL KYOTO	京都市南区	ラウンジ、キッチンその他、観光や建築関連のライブラリーを共用スペースに充実
コステルアンキバ	東京都千代田区	コスプレをテーマとした女性専用のコンセプトホステル
本陣平野屋	岐阜県高山市	外国人環境客がゆっくり室内で過ごせるベッドを備えた和洋室へ改装・増室、スタッフの多言語化対応
有馬温泉元湯古泉閣	兵庫県神戸市	外国人が喜び、インド人や欧米のヴィーガンやベジタリアンに対応できる精進料理を提供
坐忘林	北海道ニセコ	モダン建築と日本のアンティーク品の融合。茶屋やライブラリーなどのパブリックスペースの充実
ゆけむりの宿 美濃荘	石川県七尾市	ベットと露天風呂を備えたゆったりとした広い客室に改装
ATAMI せかいえ	静岡県熱海市	英語と中国語での対応可のスタッフ、ハラル、ビーガン対応に日本料理を提供、様々なフィットネスプログラムを用意
山城屋	大分県由布市	近隣の大学の留学生インターンシップを活用し、外国語による空港からのアクセスや館内表示を多言語化
横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ	神奈川県横浜市	改装に当たり、外国人宿泊客向けに部屋を広くし、コネクティングルームを用意
福寿荘	三重県志摩市	和室しかなかった部屋を、ベッドを備えた広い和洋室へ全室改装

(参考文献より筆者作成)

ア浅草インターナショナル」の外国人従業員は、日本人従業員と同じ接遇研修を受けている（月刊ホテル旅館編，2016b）。この「リッチモンドホテルプレミア浅草インターナショナル」のコンシェルジュは、英語と中国語あるいは韓国語での対応が可能で、観光案内システムを使用して、最適な観光ルートを案内している（月刊ホテル旅館編，2016b）。「ONE@Tokyo」では、従業員の2割が外国人籍で、フィリピン、韓国、ミャンマー、ロシアなどの留学生をアルバイトとして活用する一方で、フロントとオペレーションに関しては正社員が、細やかな接客を行っている（月刊ホテル旅館編，2018b）。「ONE@Tokyo」の従業員は、“こんにちは”や“Hi”などと宿泊客へ声掛けすることで、友達や親せきの家に来たような安心感を宿泊客に持たせている（月刊ホテル旅館編，2018b）。正社員のみを採用している「サクラホテル日暮里」では、従業員の約2割が外国人で、全ての従業員はビジネスレベルの英会話ができる（月刊ホテル旅館編，2017h）。「FP HOTELS 難波南」では、従業員18人の平均年齢は27才と若く、その約半数が中国や台湾など外国人籍で、英語と中国語が堪能で、人材募集は台湾でも行っている（月刊ホテル旅館編，2017e）。このように訪日外国人客への対応のためには、語学力やICTのできる人材の確保、言葉や文化を含めた高い対応力のある人材が求められる。

訪日外国人宿泊客が分かりやすいようにホームページや館内の案内を多言語化することも重要である。例えば、「山城屋」では、地元の大学の留学生に協力してもらい、旅館のホームページ上で、空港から宿までのアクセスをチケットの購入方法まで英語で詳細に表記し、また、外国人客からの問い合わせに対する英文返答例を用意している（二宮，2017）。この「山城屋」では、客室のテレビで、外国人宿泊客のために、館内でのマナー説明や観光地案内を英語、中国語、韓国語をはじめ多言語で行っている（二宮，2017）。「FP HOTELS 難波南」では、日本独自のお茶の入れ方、トイレの使用方法をイラスト入りで表記し、各部屋には8か国語対応のiPadが設置されている（月刊ホテル旅館編，2017e）。「ONE@Tokyo」では、エレベーターや客室への案内など、英語表記を標準としている（月刊ホテル旅館編，2018b）。この「ONE@Tokyo」では、各メニューに使用している食材をイラストで明記したポップを用意し、日本語がわからない外国人宿泊客でも、どんな食材が使用されたかわかるよう工夫している（月刊ホテル旅館編，2018b）。その他、「本陣平野屋花兆庵」では、大学生のインターンを活用し、日本での旅館の過ごし方や浴衣の着方、入浴法などを、多言語でまとめた小冊子を制作した（月刊ホテル旅館編，2018a）。このように、外国人宿泊客向けのわかりやすい多言語表記や説明の工夫が必要である。

訪日外国人観光客に向けて、宿から多言語での発信、あるいは宿泊客に発信してもらう仕掛けをつくっている宿もある。例えば、「ONE@Tokyo」では、ホームページに、旅の途中で遭遇した発見や出会いを共有する場を、宿泊客だけでなく、近隣の住民も、おすすめのスポットな

どの画像を掲載する仕組みを整えている（月刊ホテル旅館編，2018b）。「FP HOTELS 難波南」（月刊ホテル旅館編，2017e）では，SNSやFacebookを活用したWebマーケティングを行い，「芝パークホテル151」（月刊ホテル旅館編，2017b）では宿泊客が，「ON THE MARKS KAWASAKI」（月刊ホテル旅館編，2018b）ではアメリカ人と台湾人の従業員が，SNSでホテルの情報や体験を画像付きで発信している。こうした工夫によって，新たな訪日外国人客を呼び込んでいる。

### 3.2. 部屋

インバウンド訪日外国人観光客を受け入れるための部屋対策として，広さ，和テイスト，ICTへの対応といった工夫が見られる。

訪日外国人観光客の多くは，バックパッカーは別として，カップルや家族，グループなど2人以上で旅行や宿泊する。そのため，シングルよりもダブルやツインの部屋に需要がある。例えば，「FP HOTELS 難波南」（月刊ホテル旅館編，2017e），「からくさスプリングホテル関西エアゲート」（月刊ホテル旅館編，2017f），「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」（月刊ホテル旅館編，2017d），「芝パークホテル151」（月刊ホテル旅館編，2017b），「ゆけむりの宿 美湾荘」（月刊ホテル旅館編，2015）では，改装にあたり，従来よりも部屋を広くし，複数人で宿泊できるようにしている。「福寿荘」では，これまで和室しかなかった部屋を，ベッドを備えた広い和洋室へ全室改装した（月刊ホテル旅館編，2016d）。「からくさスプリングホテル関西エアゲート」（月刊ホテル旅館編，2017f），「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」（月刊ホテル旅館編，2016d）では，隣同士の部屋をつなげるコネクティングルームを用意し，家族で宿泊する客への対応を行っている。部屋の限られた空間を有効活用するため，「FP HOTELS 難波南」（月刊ホテル旅館編，2017e）や「からくさスプリングホテル関西エアゲート」（月刊ホテル旅館編，2017f）では，ベッドの下にスーツケースなど大荷物が入るようベッドの足を高くしている。さらに，「からくさスプリングホテル関西エアゲート」では，バスタブはなく，シャワーのみ備え，省スペース化を図っている（月刊ホテル旅館編，2017f）。

次に，訪日外国人宿泊客が喜びそうな和を基調とした部屋を用意しているホテルや旅館が散見される。例えば，「PIECE HOSTEL KYOTO」（月刊ホテル旅館編，2018b）では，和の文化を基本としながら，ベッド，テーブル，椅子を備えた広めの和洋室の部屋，「からくさスプリングホテル関西エアゲート」（月刊ホテル旅館編，2017f）では，内装はシンプルながら，唐草模様をあしらったスタイリッシュな和モダンの部屋などである。「芝パークホテル151」（月刊ホテル旅館編，2017b）では，ベッドルームと客室廊下の仕切り戸は障子風，桜や梅雨，入道雲など日本の自然を描いた和紙を貼った6面体の照明を採用し，アメニティは麻の葉のケースで統一するなど日本の伝統色や和紙照明などを用いて日本文化を訴求した客室を提供してい

る。「ホテルJALシティ羽田 東京ウエストウイング」では、部屋そのものは近代的だが、和風のごみ箱や小物入れなどを部屋に備え付けている（月刊ホテル旅館編，2016e）。

ICTへの対応について、現在では多くのホテルで無料WiFi環境を整えている。特に「サクラホテル日暮里」では2004年の早い時期から他社に先駆けWiFiを完備した（月刊ホテル旅館編，2017h）。「本陣平野屋 花兆庵」（月刊ホテル旅館編，2018a）や「ONE@Tokyo」（月刊ホテル旅館編，2018b）では、国内外無料通話やインターネット検索可能な客室スマートフォンを用意している。「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」（月刊ホテル旅館編，2017d）、「からくさスプリングホテル関西エアゲート」（月刊ホテル旅館編，2017f）、「ホテルJALシティ羽田 東京ウエストウイング」（月刊ホテル旅館編，2016e）では、USB端子やユニバーサルコンセント、「リッチモンドホテルプレミア浅草インターナショナル」（月刊ホテル旅館編，2016b）では海外プラグ対応のマルチコンセントを部屋に備えている。

なお、「ON THE MARKS KAWASAKI」には、女性専用フロアがあり、各階のエレベーターを降りると鍵付きの扉を用意し、共用のシャワールームと脱衣スペースを鍵付き個室、各ベッドにノートパソコンなどの充電可能な鍵付きのセキュリティボックスを用意し、ホステルながらセキュリティ強化に力を入れている（月刊ホテル旅館編，2018b）。

### 3.3. 共用スペースの充実

インバウンド訪日外国人観光客は、個室よりパブリック（共用）スペースで過ごすことを好むため、部屋以外の共用空間にも工夫しているホテルや旅館も多い。

団体客が多い「FP HOTELS 難波南」では、ロビーでの混雑をさけるため、64席収容の広めのラウンジを設け、家族やグループでくつろげるようにしている（月刊ホテル旅館編，2017e）。この「FP HOTELS 難波南」のロビーは、朝食後は15～24時まで宿泊客に開放し、そこでコーヒー、紅茶やハーブティなど無料で提供している（月刊ホテル旅館編，2017e）。また、「FP HOTELS 難波南」のロビーに、“大阪にいる”と表現した6か国語のボードを用意した撮影スポットを設け、宿泊者のSNS発信を促している（月刊ホテル旅館編，2017e）。「ホテルJALシティ羽田 東京ウエストウイング」では、大きなスーツケースをもった宿泊客が、館内を円滑に移動できるよう客室の通路幅を広めにとっている（月刊ホテル旅館編，2016e）。「白馬丸金旅館」（月刊ホテル旅館編，2016c）でも、和モダンの広めのラウンジに改装した。女性専用ドミトリーの「コステルンアキバ」（月刊ホテル旅館編，2018b）では、海外で活躍する有名なコスプレイヤーを総合監修に起用し、コスプレ衣装が映えるベッドスペースやフォトスポットを館内に整備した。

「からくさスプリングホテル関西エアゲート」では、外貨両替機、コインランドリー、セーフティボックス、マッサージチェア、カプセルトイといった外国人宿泊客が喜ぶ機器を共用ス



ペースに備えている（月刊ホテル旅館編，2017f）。「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」は、専属スタッフによる観光情報案内や各種予約できるクラブフロアを設けている（月刊ホテル旅館編，2017d）。「芝パークホテル151」では、館内に日本の文化や遊びを体験できるサロンを設置している（月刊ホテル旅館編，2017b）。

「ホテルJALシティ羽田 東京ウエストウイング」のラウンジは、江戸の小路をイメージした格子模様の壁とし、和のライフスタイルやカルチャー、食文化を示すグッズを展示している（月刊ホテル旅館編，2016e）。「坐忘林」では、日本のアンティーク品を飾ったパブリックスペース、茶屋やライブラリーなどを備えている（月刊ホテル旅館編，2015）。「ONE@Tokyo」では、ホテルそのものを美術展示と位置づけ、古き良き下町の趣を活かしつつ、近代的でスタイリッシュな印象を持つ居心地のよい空間づくりをしている（月刊ホテル旅館編，2018b）。「京都茶の宿 七十七」では、ラウンジを中心に館内に、京都の工芸作家の作品を置き、すべての置物を購入できる（月刊ホテル旅館編，2016a）。「庭のホテル 東京」では、四季が感じられる雑木林のような中庭、ロビーの巨大な行燈のような照明などで和を演出している（月刊ホテル旅館編，2017c）。「ON THE MARKS KAWASAKI」のラウンジには、地方都市で交流のあるホステルのパンフレットを置いて、従業員が個人ベースで旅の相談に応じている（月刊ホテル旅館編，2018b）。

#### 3.4. 他者との交流

訪日外国人観光客の中には、旅という共通の趣味をもつ他の観光客との会話や、地元の日本人との交流を求める者もいる。いくつかのホテルや旅館では、ラウンジなどの共有スペースを活用し、そうした外国人宿泊客同士や地元の日本人が集まる仕掛けを工夫している。「なごのや」では、2階をゲストハウス、1階に受付を兼ねた喫茶店とし、商店街と協働して、宿泊客と地元の人々との交流を促している（月刊ホテル旅館編，2018b）。「PIECE HOSTEL KYOTO」では、ラウンジやキッチンの共用スペースに、観光や建築関連の本を多数用意したライブラリーを設け、外国人宿泊客同士や日本人客との交流が行われている（月刊ホテル旅館編，2018b）。「BON HOSTEL」では、カフェバーやダイニングを併設したロビーラウンジで宿泊客同士と地元客とが交流し、情報交換を行っている（月刊ホテル旅館編，2018b）。「サクラホテル日暮里」には、世界50か国のビールを用意したカフェに地元の人も訪れ、外国人宿泊客とのコミュニケーションの場となっている（月刊ホテル旅館編，2017h）。また、「サクラホテル日暮里」では、町内会に加入しているため、外国人宿泊客に祭りに参加してもらい、神輿を担ぐこともある（月刊ホテル旅館編，2017h）。「ONE@Tokyo」でも、1階部分に地元の一般客も利用できる直営レストランを設置し、宿泊客の朝食会場になる他、ランチやバータイムには、地元住民も気軽に入れるようなレストランになっている（月刊ホテル旅館編，2018b）。「ON

THE MARKS KAWASAKI」の共用ラウンジでも、地元の住民も利用可能なレストラン、カフェ、バーなどの飲食施設とラウンジを一体化して、地元の人たちや宿泊者同志の交流の場となっている（月刊ホテル旅館編，2018b）。

### 3.5. 日本体験イベント

いくつかのホテルや旅館では、訪日外国人宿泊客のために、日本文化を体験できる様々なイベントを用意している。「BON HOSTEL」（月刊ホテル旅館編，2018b）では殺陣体験や巫女体験、「グリッズ京都四条河原町」（月刊ホテル旅館編，2018b）は抹茶体験や着物体験など、「庭のホテル 東京」（月刊ホテル旅館編，2017b）では正月にロビーで餅つき、「サクラホテル日暮里」（月刊ホテル旅館編，2017h）は茶道や浴衣着付や書道、「サクラホテル神保町」（月刊ホテル旅館編，2017h）では皇居ランニングなど、「椿山荘」（月刊ホテル旅館編，2017c）でも日本庭園の茶室での茶道体験、「芝パークホテル151」（月刊ホテル旅館編，2017b）ではホテルスタッフが講師となり書道、折り紙、茶道などの無料プログラムの他、花見や盆踊り、ラジオ体操などの地域交流イベントを用意している。「京都茶の宿 七十七」では、茶の湯体験、開門前の寺院での庭づくり体験、工芸作家の工房見学など、地元住民とのネットワークを活かしたアクティビティも用意している（月刊ホテル旅館編，2016a）。この「京都茶の宿 七十七」では、宿泊客との対応の中で様々な日本文化を感じられる接点を設けている。宿泊客が「京都茶の宿 七十七」に到着すると、そのまま部屋に案内し、部屋でお茶を点てながら、チェックインの手続き、そこでの会話から従業員は客の求める旅行プランを提案、朝食でも囲炉裏で季節の食材を焼きながら会話、夏には、外出から帰ってきたら氷の入った容器に季節の果物とラムネを入れて部屋に届け、声をかけ、チェックアウト時には一緒に写真をとる（月刊ホテル旅館編，2016a）。「グランドプリンスホテル高輪」でも、日本庭園の入り口で、着物を着た従業員が宿泊客を迎え、茶室でおもてなしを行っている（月刊ホテル旅館編，2017c）。「ON THE MARKS KAWASAKI」では、従業員がランニングイベント、レンタサイクルでの市内ツアーを行っている（月刊ホテル旅館編，2018b）。もともと地元の住民を対象としたイベントである「ON THE MARKS KAWASAKI」のランニングイベントは、最後にダイニングでビールを1杯無料で提供、そのまま外国人宿泊客と交流がはじまる。

### 3.6. 食事

日本人と嗜好やライフスタイルの違いもあり、時間制約を嫌う訪日外国人もいる。「ONE@Tokyo」では、食事の時間を臨機応変に要望に合わせて、時差ぼけの宿泊客のために、全ての時間で朝食を提供可能にしている（月刊ホテル旅館編，2017i）。「ホテルJALシティ羽田 東京ウエストウイング」では、朝食を朝4～10時までとし、早朝フライトの宿泊客にも朝食を提供している（月刊ホテル旅館編，2016e）。朝食の種類について「からくきスプリングホテル関

西エアゲート」(月刊ホテル旅館編, 2017f)では, パンの種類を豊富にした洋食buffetを用意し, 「FP HOTELS 難波南」(月刊ホテル旅館編, 2017e)では, ベジタリアンやムスリムに対応した洋食中心のbuffetを提供している。「有馬温泉元湯古泉閣」(月刊ホテル旅館編, 2018c)は, ムスリムやビーガンなど肉料理を忌避する宿泊客のために, 外国人が喜び, 日本情緒があり, 美食家も納得できる精進料理を提供している。

泊食分離を好む外国人宿泊客への対応として, 「白馬八方温泉ホテル五龍館」では, ホテルとレストランを分離して, 営業している(月刊レジャー産業資料編, 2016b)。「白馬八方温泉ホテル五龍館」のレストランはオープンキッチンとし, バーカウンターを設け, 冬季はレストラン・バー, 夏はオープンキッチンを活用したハーフバイキングとし, 外国人宿泊客に人気である(月刊レジャー産業資料編, 2016b)。

このように訪日外国人観光客に定評のあるホテル・旅館の特徴や工夫として, 多言語対応, 部屋, 共用スペースの充実, 他者との交流, 日本体験イベント, 食事を見出した。その他, 多くはないが, 特定の宗教に配慮したホテルや旅館も見られる。例えば, 宿泊者のうち外国人観光客率が80%で, そのほとんどがインドネシア人とマレーシア人の「シャリアホテル富士山」では, イスラム教徒の宿泊にあたり様々な配慮をしている(月刊ホテル旅館編, 2017g)。例えば, 「シャリアホテル富士山」の各部屋には, メッカの方向を指すギブラが設けられ, 礼拝室も備えられている。調味料はハラール認証を受けたもののみ使用, 食肉もハラール対応の国産牛を使用している。この「シャリアホテル富士山」は, インドネシアのテレビ局から取材を受け, 日本在住のムスリムにも知られている。社長の山下茂氏は, 以前に経営していたホテルの時代にもムスリム客をもてなすための研修を従業員に行っており, 2014年には国内観光地域へのムスリム対応支援事業を行う“(財)日本ハラール認証推進機構”の設立に参画し, 現在でもハラール認証団体の指導や認証を行っている(月刊ホテル旅館編, 2017g)。「シャリアホテル富士山」では, 従業員向けハラール対応研修を, 同業他社の宿泊業者向けに開催している。なお, 「シャリアホテル富士山」では, 非ムスリムの宿泊客にもハラール食を体験してもらうため, 同じ食事を提供している。

「からくさスプリングホテル関西エアゲート」では, イスラム教徒のために, 聖地メッカの方角を示すギブラの代用としてコンパス, 祈祷室の代用として礼拝用のマットを貸出用品に用意し, ロビーのバリアフリー・トイレには, ムスリム客向けに専用の足洗い場を設置している(月刊ホテル旅館編, 2017f)。「からくさスプリングホテル関西エアゲート」のレストランは“日本イスラーム文化センター”のハラール認証を受けている(月刊ホテル旅館編, 2017f)。「サクラホテル幡ヶ谷」でも, ムスリムのための祈祷室を用意し, ハラール食を提供するために, ハラール専用の冷蔵庫・冷凍庫を設置し, 他のホテルからもムスリム客が食事にくる(月刊ホテル

旅館編, 2017h)。「ATAMI せかいえ」では、英語と中国語での対応可のスタッフを配置するのみならず、ハラルやビーガンに対応した日本料理を提供している (月刊ホテル旅館編, 2015)。

#### 4. 考察—訪日外国人宿泊客のための施策の分類—

こうした訪日外国人宿泊客に評価されているホテルや旅館の調査・分析の結果として導出された方策, すなわち, 「多言語対応」, 「部屋」, 「共用スペースの充実」, 「他者との交流」, 「日本体験イベント」, 「食事」について, 横軸に“グローバル”と“日本ローカル”, 縦軸に“ハード”と“ソフト”として図1のように分類し, 訪日外国人観光宿泊客を受け入れるための方策について論考する。

まず, ハードのグローバル化について, 宿内の表記を, 英語, 中国語, 韓国語など多言語化することによって外国人宿泊客のストレスを軽減している。現在では, インターネット翻訳や自治体の行政サービスなどでも, 無料の翻訳サービスが存在する。特に, 日本人でもわかりづらい公共交通機関を使った宿へのアクセス, 日本独自の温泉や風呂でのマナーなどは多言語で説明する必要がある。また, 部屋に関しては, ビジネスでの出張やバックパックなどの一人旅以外, 複数人で旅行する外国人観光客は, ツインやダブルの広い部屋を好む。さらに, 家族やグループ向けに隣室とのコネクティング対応の部屋を用意しているホテルも見られた。部屋の限られた空間を有効活用するため, スーツケースや荷物をベッドの下に収納できるようベッドの足を高くしたり, バスタブではなくシャワーを部屋に設置している事例も見られた。また, 昨今のICT化による無料WiFiは当然のことで, 部屋にUSB端子やユニバーサルコンセントの準備も外国人宿泊客のみならず, すべての宿泊客にとって便利である。

ソフトのグローバル化についても, 外国人宿泊客への対応の多言語化は重要な課題である。そのため, 外国語のできる従業員の採用, 外国語で一通りの実務対応を可能にする従業員への教育などの対策を行っているホテルや旅館が見られた。現在では, 翻訳端末なども市販されて

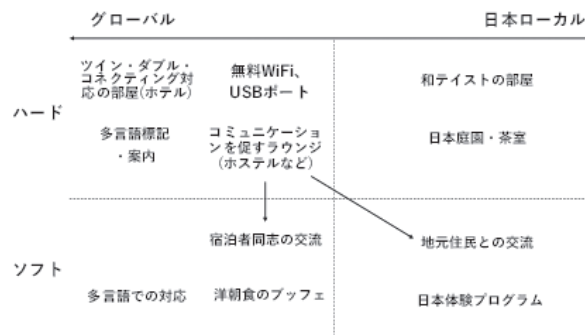


図1 訪日外国人宿泊客への対応施策の枠組み

おり、そうした機器の活用も一考に値する。食事に関しては、和食よりも、パンを中心とした食べなれた洋朝食をブッフェ形式で提供している宿が事例には多く見られた。

ハードの日本ローカル化については、館内のラウンジや部屋、備品などを和風にするホテルが見られた。温泉旅館などは、もともと和風なので、あえて近代化せず、そのままの施設で趣を楽しんでもらう宿もあった。また、日本庭園を整備し、外国人宿泊客に人気の宿も見られた。

ソフトの日本ローカル化について、茶道や着付けなど日本文化を感じることができる様々な体験プログラムを用意している宿が見られた。また、ゲストハウスを中心に、1階のラウンジをカフェやバーとして、地域住民にも開放し、外国人宿泊客と地元の日本人とのコミュニケーションを促し、双方の異文化体験を楽しんでもらう工夫をしている事例も見られた。特にドミトリタイプのゲストハウスでは、知らない者同士が相部屋に宿泊することで、旅の情報や体験を交換しあうなど宿泊者同士の会話が自然に行われている。さらに会話が盛り上がれば、ロビーのラウンジやダイニングでお酒を飲みながら交流する機会が多くなる。そうしたコミュニケーションの場を、宿泊者のみならず、地域住民にも開放し、旅先での交流を求めて世界各国から訪れる観光客の情報交換・発信の場として機能している。

なお、日本独自の接客サービスである「おもてなし」について、外国人宿泊客に対して特別なことを行っている事例はなかったものの、いくつかの工夫は見られた。例えば、「澤の屋」では、チェックイン・チェックアウト、入浴方法はマニュアルを作成して説明するが、それ以上の接客は、片言の英語とボディランゲージを活用して、外国人宿泊客とのコミュニケーションを図っている（安田，2010）。「澤の屋」の経営者は、外国語での細かいニュアンスは伝わらなくても、親切な姿勢を外国人は喜んでくれ、外国語での会話で悩むより、歓迎している気持ちを伝えることが重要と考えている（安田，2010）。「庭のホテル 東京」でも、あえて日本人と同じサービスを提供することにより、そのアットホームで自然な雰囲気を感じてもらおうとしている（月刊ホテル旅館編，2017c）。そうした一方で、ムスリムやヒンズー教など国民性や文化、宗教によっては、ハードとソフトの両面にわたる特別な対応が必要となる（月刊ホテル旅館編，2017g）。

## 5. まとめ

本研究では、宿泊業においてインバウンド訪日外国人観光客に満足してもらおう方策を見出すため、業界でも外国人宿泊客の受入れを積極的にすすめ、定評のあるホテルや旅館の事例から、それらの特徴を抽出、整理、分析した。先行研究では、インバウンド外国人観光客を対象に様々な統計や調査が行われているものの、何をどうすればよいのか、具体的な方策の提示に欠

けていた。あるいは、無料WiFiや簡単な多言語化表記など外国人宿泊客の不満を低減する施策の提示が中心であった。こうした先行研究の課題を解明するため、業界誌に掲載されたインバウンド外国人宿泊客の受入れの成功事例として26軒のホテルや旅館を選出し、それらの特徴についてKJ法（川喜田，1967）を用いて分析することにより、その有効性を再検討するとともに、新たな方策を具体的に導出した。その結果、「多言語対応」、「部屋」、「共用スペースの充実」、「他者との交流」、「日本体験イベント」、「食事」などの工夫が見出され、それらをハードとソフト、グローバルと日本ローカルの2軸で整理した。

最たる課題として指摘した「多言語対応」については、近年のICTの進化により、無料アプリが開発され、また、家電量販店でも多言語翻訳ツールが簡単に購入できるようになり、多言語によるコミュニケーションの課題が解決されることが期待される（月刊ホテル旅館編，2016f）。近年では自治体による無料支援サービス<sup>3</sup>も充実してきた。さらに、AI、IoT、ビッグデータの進展により、英語、中国語、韓国語の他、フランス語、イタリア語、ポルトガル語、アラビア語などに対応した、AIがチャットで飲食店のおすすめ相談をし、予約までしてくれるコンシェルジュサービスも現れている（月刊ホテル旅館編，2017a）。

先行研究の多くは、訪日外国人旅行者への対応として、こうした多言語化対応や無料WiFiをはじめとしたICTへの対応が主張されているが、本研究によって共用スペースの充実、宿泊者同志や地元住民とのコミュニケーション、日本文化体験イベントなどが新たに提示できた成果の一つである。

一方で、日本独自の接客サービスである「おもてなし」については、異文化を求め来日する外国人宿泊客のために特別に変える必要はないことを考察した。例えば、先述の旅館「澤の屋」（安田，2010）をはじめ、外国人観光客に人気のある幾つかの旅館やホステルでの対応は、身振り手振りで英単語を並べるだけのコミュニケーションが中心であった（週刊東洋経済編，2013；二宮，2017；月刊ホテル旅館編，2017h）。「澤の屋」の主人は、「今あるものを変える必要はない。そのまま迎え受け入れればいい。外国人だから特別なサービスが必要なわけではない、お客様から要望があれば、やれることをやる」と語り、言葉よりも迎え入れる姿勢や、「おもてなししたい」という気持ちや意識が重要と考えている。こうした調査結果を総括すると、インバウンド訪日観光客を受け入れるためには、宿泊客の不満を取り除くグローバル化と、日本という異文化を体験してもらうための日本人のおもてなしが満足度を高めることがわかった。

なお、本研究で見出された、宿泊業における外国人宿泊客の満足を得る施策が実際に有効で

<sup>3</sup> 例えば福岡県商工部観光局では、外国人観光客とのコミュニケーションで困った際に電話通訳してくれる「ふくおかよかとこコールセンター」をはじめとした様々な取り組みを行っている。（<http://www.pref.fukuoka.lg.jp/soshiki/621105/>）2020年2月14日アクセス

あるかは、アンケート調査による定量分析が求められる。また、これらの外国人宿泊客に人気のあるホテルや旅館は、どのようなマネジメントを行っているか、については、関係者へのインタビューや現地調査をしないと解明できない。これらは今後の研究課題として、引き続き調査・研究を進めたい。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費19K12570の助成をうけたものです。

## 参考文献

- JTB編 (2018) 『超・インバウンド論』(株) JTBパブリッシング.
- 安藤真澄 (2017) 「顧客視点のインバウンド観光マーケティング—モノからコトへ—」『南山経営研究』31 (3), 133-160.
- 石橋太郎 (2012) 「e-ロコミのテキスト・マイニング分析に向けて (その1) —伊豆地域におけるホテル・旅館を対象として—」『静岡大学経済研究』17 (2), 1-11.
- 川喜田二郎 (1967) 『発想法』中央公論社.
- 月刊ホテル旅館編 (2015) 「インバウンド激増の時代に登場する新潮流「新スタイル旅館」大研究」『月刊ホテル旅館』2015年5月号, 42-57.
- 月刊ホテル旅館編 (2016a) 「インバウンドを地方へと呼び込む地域情報サイトの構築を推進する」『月刊ホテル旅館』2016年1月号, 146-149.
- 月刊ホテル旅館編 (2016b) 「リッチモンドホテルプレミア浅草インターナショナル」『月刊ホテル旅館』2016年2月号, 34-39.
- 月刊ホテル旅館編 (2016c) 「白馬丸金旅館」『月刊ホテル旅館』2016年3月号, 20-22, 91-93.
- 月刊ホテル旅館編 (2016d) 「福寿荘」『月刊ホテル旅館』2016年10月号, 55-58, 74-77.
- 月刊ホテル旅館編 (2016e) 「ホテルJALシティ羽田 東京ウエストウイング」『月刊ホテル旅館』2016年11月号, 16-18, 47-49.
- 月刊ホテル旅館編 (2016f) 「インバウンド需要を掴む注目の最先端ホテル」『月刊ホテル旅館』2016年11月号, 63-67.
- 月刊ホテル旅館編 (2017a) 「人工知能を活用したインバウンド向け日本ガイドツールが誕生」『月刊ホテル旅館』2017年3月号, 44-46.
- 月刊ホテル旅館編 (2017b) 「芝パークホテル151」『月刊ホテル旅館』2017年3月号, 10-13, 66-69.
- 月刊ホテル旅館編 (2017c) 「ホテル・旅館の庭園活用策」『月刊ホテル旅館』2017年6月号, 87-89.
- 月刊ホテル旅館編 (2017d) 「横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ」『月刊ホテル旅館』2017年6月号, 38-41.
- 月刊ホテル旅館編 (2017e) 「FP HOTELS難波南」『月刊ホテル旅館』2017年9月号, 14-16, 46-49.
- 月刊ホテル旅館編 (2017f) 「karakusa hotel からくさスプリングホテル関西エアゲート」『月刊ホテル旅館』2017年9月号, 10-12, 42-45.
- 月刊ホテル旅館編 (2017g) 「富士山ファミリー シャリアホテル富士山」『月刊ホテル旅館』2018年9月号, 22-23, 54-57.
- 月刊ホテル旅館編 (2017h) 「SAKURA HOTEL & HOSTEL」『月刊ホテル旅館』2017年9月号, 18-19, 50-53.
- 月刊ホテル旅館編 (2017i) 「ONE@Tokyo」『月刊ホテル旅館』2017年10月号, 42-45.

- 月刊ホテル旅館編 (2018a) 「本陣平野屋花兆庵」『月刊ホテル旅館』2018年11月号, 46-49.
- 月刊ホテル旅館編 (2018b) 「バジェットホテル&ホステルのインバウンドサービス」『月刊ホテル旅館』2018年12月号, 39-43.
- 月刊ホテル旅館編 (2018c) 「有馬温泉 元湯 古泉閣」『月刊ホテル旅館』2018年12月号, 25-28.
- 月刊レジャー産業資料編 (2016a) 「京都茶の宿 七十七」『月刊レジャー産業資料』2016.10, 37-39.
- 月刊レジャー産業資料編 (2016b) 「白馬八方温泉ホテル五龍館」『月刊レジャー産業資料』2016. 10, 40-42.
- 週刊東洋経済編 (2013) 「おもてなしで稼ぐ」『週刊東洋経済』2013.10.19, 38-72.
- 鈴木富之, 中村文宣, 池田真利子ら (2010) 「成田空港周辺におけるインバウンド観光の地域特性—宿泊施設の経営と外国人旅行者行動の分析を通じて—」『地域研究年報』32, 135-165.
- 二宮謙児 (2017) 『山奥の小さな旅館が連日外国人客で満室になる理由』あさ出版.
- 田静, 加藤里美 (2016) 「中国人の日本旅行に関する意識—期待レベルと実際の満足レベル—」『日本経営診断学会論集』16, 102-107.
- 村山慶輔 (2016) 『訪日外国人観光ビジネス入門講座』翔泳社.
- 森川毅 (2001) 「ホテル・旅館の評価—心理学的側面からの分析—」『長崎国際大学論叢』1, 273-280.
- 安田亘宏 (2010) 『「澤の屋旅館」はなぜ外国人に人気があるのか』彩流社.
- 山路顕 (2019) 「インバウンド (訪日) ツーリズム推進におけるホスピタリティの視点と考察」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』29, 67-76.
- 盧剛, 山口一美 (2012) 「訪日中国人観光者の再来訪を促す要因の研究」『生活科学研究』34, 187-197.