

日本のビジネスホテルチェーンにおけるサービス品質評価

Service Quality Appraisal at some Japanese Business Hotel Chains

飯 島 正 樹

Masaki IJIMA

和文要旨：

日本の観光局による外国人観光客の積極的な誘致と円安により、インバウンド観光客は大幅に増加している（図1-a）。それに合わせて都市部ではホテルが増設されており、民泊なども検討されてきた。一方で、2020年のオリンピック後の需要は下がることが予想されている。このような状況下で、本研究では身近な宿泊特化型のビジネスホテルチェーンが行ってきた経営戦略と宿泊客の評価との関係を見ることを研究目的としている。

このデータを取った2017年以降ホテルの店舗数拡大とグローバル化により、ビジネスホテルチェーンの競争が激化したため、ビジネスホテルは多様性を持たせるようになった。外国人旅行者の増加も影響し曜日別の価格設定を変えていて、土曜日の価格を高くするところが増えている。評価要因は清潔さとサービスであり、ホテルチェーンによっても差があることが分かった。また、比率は少ないものの温泉がついていると、評価が高い傾向があることが分かった。

英文要旨：

According to the active proposal and cheap yen for foreign tourists to Japan, Inbound tourists to Japan are increasing. The stream influences to expansion of the hotel construction in urban areas. This trend will continue until Tokyo Olympics in 2020. This study aims to analyze the relation between management strategy on the accommodation specialized hotel chains and guests' appraisal.

At the time when we took hotel data in 2017, competitiveness of hotel industry was getting hot by the increase of hotel shops and correspondence for diversified guests. By such reasoning, accommodation price varied depending on the day of the week. Especially "Saturday" becomes the expensive day in general. Results shows that the strong criteria is "Cleanliness" and "Service", but those score are different from store to store. Another point of lifting score is that the hotel has Onsen or not. These cases are not many but hotel with Onsen will be increased so far.

和文キーワード：ビジネスホテルチェーン、サービス品質評価、宿泊特化型ホテル

英文キーワード：Business hotel chains, service quality appraisal, accommodation specialized hotel

目 次

1. 背景と研究目的
2. ビジネスホテルの顧客満足の要因
3. ケーススタディ
4. 結果の検討
5. まとめ

1. 背景と研究目的

日本の宿泊所は、独自の発展を遂げてきた。特に旅館は、日本独自の「おもてなし」サービスをお客に提供するシステムであったが、料金体系が分かりにくかった。その後、東京オリンピック（1964）や大阪万博（1970）の時に交通網が整備され、利便性が向上して国内のビジネス客・観光客が増え、高級ホテルやビジネスホテルができたが、空室状況が分かりにくく、手ごろな料金で泊まれるホテルは少なかった（図1-b）。

バブル景気（1986.12-1991.2）が崩壊したころ、ビジネスマンの出張経費が抑えられるようになり、そのニーズに応えられるような低価格で宿泊に関する機能を満足させられる宿泊特化型ホテルが多くみられるようになった。

近年、訪日外国人観光客が増加しており、東京、

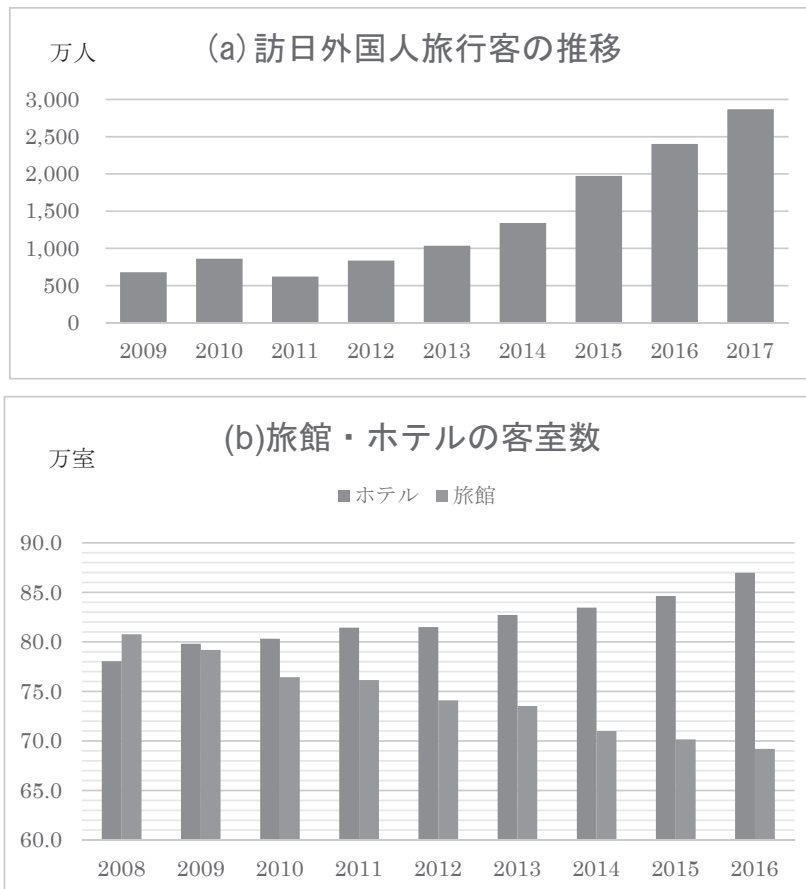
大阪、愛知などの都市圏でのホテル予約がとりにくくなり、宿泊料金も値上がりしつつある。

ホテルにはいくつかの種類があり、例えば次のように分けられる。

- ① シティホテル：広いロビーがあり、レストラン、パーティー会場、結婚式場がある。
- ② ビジネスホテル：ビジネスマンが出張などで宿泊する。Commercial hotel, Budget hotelともいう。
- ③ リゾートホテル：リゾート地にある観光客が宿泊する。

このほかに、価格帯別、立地別、機能別による分類がある。（中村、2016）

本研究ではビジネスホテルを対象とするが、海外ではビジネスホテルであっても、会議室や付随施設が付いていることがあるので、JDパワーのアジア・パシフィックランキングの日本ホテル宿泊者満足度ランキングのように、日本



出所：日本政府観光局（JNTO）、政府統計から作成。

図1：訪日外国人と客室数の推移

に限定して、金額別の宿泊客満足度ランキングとしての方がわかりやすい。金額の分類は、「一泊 9,000 円 (\$82) 未満部門」「9,000 円 (\$82) ~ 15,000 円 (\$136) 未満部門」「一泊 15,000 円 (\$136) ~ 35,000 円 (\$318) 未満部門」「一泊 35,000 円 (\$318) 以上部門」となっていて、対象とするのは「一泊 9,000 円 (\$82) 未満部門」に属している。(J.D. Power, 2015) 金額の基準は、当然貨幣価値が変わることで、変化する可能性がある。

1960 年代後半からビジネス出張の利用客が急増して、日本特有のビジネスホテルがチェーン化されるようになった。1991 年のバブル崩壊に伴い、ビジネスマンの宿泊費が削られ、5 千円前後の低価格帯ビジネスホテルのニーズが高まり、「宿泊特化型ホテル」(accommodation specialized hotel) とよばれるようになった。さらに外国人観光客も増加しており、2013 年に 1 千万人を超し、2017 年には 2 千 8 百万人を超し、ビジネスホテルを利用するようになっている。そのため、ビジネスホテルの予約が取りにくい状況が続いている。

本研究は、宿泊特化型ビジネスホテルを経営する 3 つのホテルチェーンについて、価格を抑えながら顧客満足度の視点からどんな戦略でリピーターを獲得しているのかについて考察することを目的とする。

2. ビジネスホテルの顧客満足の要因

本章では、ビジネスホテルのサービスに顧客が満足するための要因を、2 つの論点から整理する。1 つは、高い顧客満足を得るために捉えるべき要因とは何か。2 つ目は、ビジネスホテル事業の成長を導くための顧客満足の方向性である。

(1) 顧客満足を 2 つの要因に分解

ビジネスホテルに限らず、あらゆるサービスを顧客が評価する際の要因は、サービスの「成果」に対する評価と「プロセス」に対する評価に分解することができる。

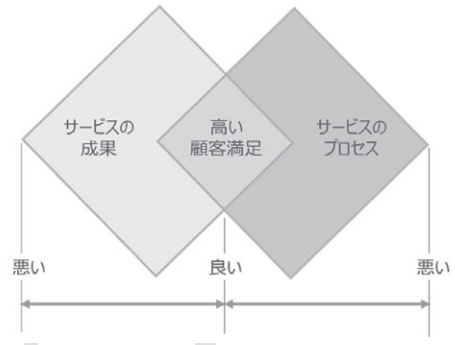


図 2：顧客満足の 2 つの要因 ([6]、p.55)

サービスの「成果」は、ビジネスホテルであれば、例えばコストパフォーマンス、部屋や設備の広さや清潔さ、食事の味や豪華さ、対応の正確さやスピードといったものが評価対象になる。一方で、サービスの「プロセス」は、サービススタッフの態度や印象、対応の親切さや柔軟さなどで評価されることが多い。このサービスの「成果」と「プロセス」は、両方ともが高くなければ、高い顧客満足は得られない。

この「成果」と「プロセス」の観点で、実際のサービスビジネスにおける顧客満足向上の取り組みを分析すると、多くの場合、組織的に取り組まれているのは、サービスの「成果」の評価を高めるための取り組みが大半であることが分かる。一方で、「プロセス」の評価を高めるための組織的な取り組みは少なく、マナー教育を行う程度のサービス事業も少なくない。その他の取り組みは、現場のサービススタッフ個人の努力に任せきりになってしまっている。組織的に、サービスの「プロセス」の評価を高めるための取り組みを推進する必要性が、今後高まる可能性が高い。このことから、顧客満足向上の取り組みは、「成果」と「プロセス」の 2 つの要因で捉えることが有効である。

(2) 顧客満足の向上が成果に繋がるかどうかの分岐点

サービス事業者が顧客満足の向上に取り組む重要な目的の 1 つに、リピートオーダーや顧客紹介の獲得がある。顧客満足の向上は、事業成長の実現に欠かせない要素である。実際に長年、顧客満足の向上のための取り組みを進めている

事業者は実に多い。しかし最近では、顧客満足の上昇に熱心な事業者にも共通の悩みがある。顧客満足が向上しても、リピートや紹介が増えないことである。なぜ顧客満足が向上しているにもかかわらずリピートや紹介が増えないのかを理解するために、顧客満足について論理的に理解を深める必要がある。

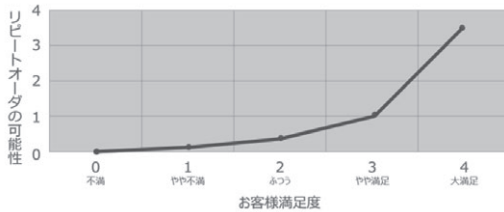


図3：顧客満足とリピートオーダーの関係性
([3]、p.80)

図3は顧客満足度とリピートオーダーの可能性の相関関係について示している。このグラフから以下のことを読み取ることができる

- ・顧客満足度が「不満 (0点)」から「やや満足 (3点)」まで高まっても、リピートオーダーの可能性はほとんど高まらない。
- ・「大満足 (4点)」のみ、リピートオーダーの可能性が高い状態にある。
- ・「やや満足 (3点)」と答えた顧客の、実に97%以上がリピートしない可能性があるという調査結果もある。

このグラフを理解することで、多くのサービス事業者が生じていた誤解を解くことができる。それは、「顧客満足度が高まるにつれて、リピートオーダーの可能性が比例的に高まる」という誤解である。リピートオーダーや顧客紹介といった成果を得るためには、不満評価を減らすことや「やや満足」の評価を増やすことは意味がなく、「大満足」の顧客を増やすことが唯一の目標であるといえる。言い換えると、多くのサービス事業者が熱心に取り組んでいる不満やクレームといった「失点」をなくす努力だけではサービス事業はうまくいかないといえる。顧客から大満足の評価を得るためには、「得点」を増やす方向性で顧客満足に取り組まなければ、顧客から選ばれ続けることはできない。

(3) サービス事業を成長へと導く顧客満足の方向性とは

サービスにおいて、顧客満足を高めるための要因を整理すると、図4のマトリックスができる。顧客がサービスを評価する対象となる「成果」と「プロセス」の要因である。努力の方向性として「失点」をなくすのか、「得点」を増やすのかという観点がある。図3の4つのうち、どこを強化することで、サービス事業の成長を実現するのかを考えることは有効である。

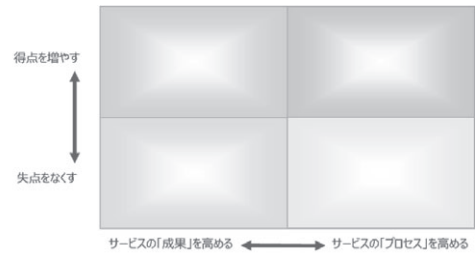


図4：顧客満足向上の努力の方向性 ([3]、p.241)

これまで多くの事業では、顧客の不満やクレームといった、失点をなくす努力に終始してしまっている。クレームが頻発している状況では、失点をなくす努力なしにサービス事業の存続はないと言える。サービス改革の第一歩は、失点をなくす努力から始まると言える。しかし、失点の少ないサービスであることは、お客様にとってみれば当たり前である。そこで今、多くのサービス事業では、「得点」を増やすための取り組みに熱心である。「失点の少ないサービス」から「得点の多いサービス」へのステップアップをどのように実現しているか、ビジネスホテルを題材にひも解くことは、他業界のサービス事業者にとっても有意義な考察となるに違いない。

3. ケーススタディ

本研究では、宿泊特化型ホテルチェーンとして、代表的なA、B、Cの三チェーンで比較することにした。これらは東京や大阪のような都市圏に比較的多く存在し、金額的にも利用しやすい価格設定をしていることによる。また、ホテル評価については、データが分かり易くまと

められている大手ホテル予約サイトの口コミサイトにある宿泊客のレビューを利用することにした。レビューの評価は5点評価で、総合評価と個別要因は「部屋」「風呂」「料理(朝食)」「接客」「清潔感」であり、「価格」や「コストパフォーマンス」などの宿泊費の要因が含まれない。

統計分析にはSPSS、R、Excelを用いた。調査日程は、2017年4月29日～5月7日で、この時点でのアクセス可能数は、Aチェーンが120件、Bチェーンが211件、Cチェーンが159件だった。

(1) 総合評価

図5は三つのホテルチェーンの総合評価の度数分布を表している。この結果を見ると、Aチェーンは、他のB、Cチェーンに比べて平均的に評価の高い店舗が多いことが分かる。しかし総合

評価で分かるのは、評価に差がありAチェーンは高評価側に偏っていて、Bチェーンは中央に集まっていて、Cチェーンは広くばらついていることである。表1に要因間の因子負荷量を示したが、第1因子は部屋の清潔感、第2因子は接客サービスへのこだわりが読み取れる。

ここで特に興味深いのは、図6に示す「接客・サービス」の違いである。AチェーンはBチェーンとCチェーンに比べて、高い平均値を示した。Aチェーンはフロントでの手続きが終わると支配人がエレベーターまで見送る店舗が多い。Bチェーンは愛想が良くても、フロント係がカウンターの外に出る余裕がない。Cチェーンはマニュアル的な対応に感じた。すなわち、Aチェーンにはベンチャー支配人制度があり、これは独立を目指すやる気のある夫婦、男女ペアに店舗経営を任せるもので、これがお客への迅速な対

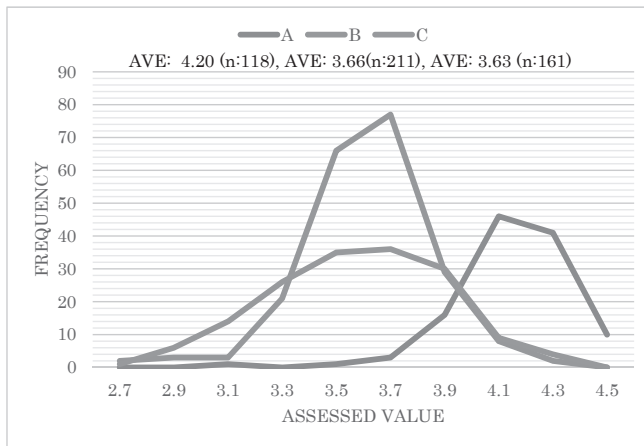


図5：3ホテルチェーンの総合評価

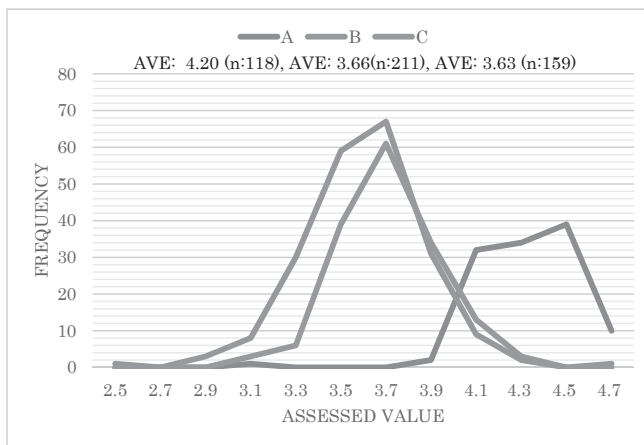


図6：接客・サービスの評価比較

応を生んでいると考えられる。

表1：要因の因子分析

	Factor1	Factor2
Cleanliness	0.822	0.445
Customer Service	0.427	0.789
Complehensiveness	0.692	0.715
Breakfast	0.233	0.747
Room	0.951	0.277
Bath	0.559	0.483

(2) 評価因子

次に重要な変数を選択するために、口コミ評価の要因を因子分析して、重要な変数とみられる room*service の散布図 (図7) を見ると、Aチェーンは高評価、Bチェーンは部屋が良くサービスが低い、Cチェーンは両方とも低かった。そこで、顧客満足度に影響の大きい朝食を加えた3次元グラフで表してみた。その結果は、Aチェーンがすべてにわたり高評価になった。部屋はCチェーンが狭いので低い評価だったが、清潔さで多少分離する様子が見えた。

では、日本人が好きな大浴場・温泉が、店舗についていると満足度にどう影響するのかを見してみる。AチェーンとCチェーンは、店舗の差別化を図るために、店舗名を変えて浴場を設置して新規出店、および改装を行っている。しかしまだ大浴場のついた店舗数は少ないので、その傾向を図8に示すことにする。その結果、大浴場を持っている店舗は、高い満足度の領域に集中していることが分かった。

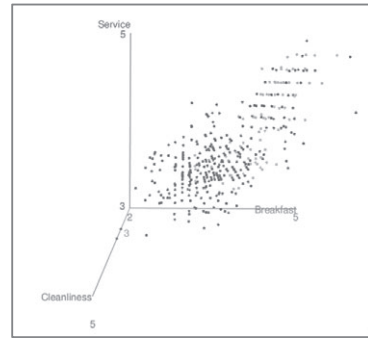


図8：浴場と満足度の関係

4. 結果の検討

Aチェーンに関する文献は最も多かった。会長の仕組み経営に関する話題作りが上手な事があげられる。特にITを取り入れた仕組みと支配人の採用方法が大きな特徴といえる。ITによる仕組みでは、ルームキーを使わないことでチェックアウトを不要にしたことがあげられる。これにより、フロントに余裕ができ、接客サービスが丁寧に見えるように見える。(山本、金井、2015、山本、2005) 支配人の制度では、数年後に起業したい願望を持つ男女に、経営のノウハウを体験学習する機会を提供するもので、懸命にリピート客を獲得しようという支配人の行動が店舗ごとの差別化にもつながっている。幾つかの店舗で支配人・副支配人からお話が聞けたが、店舗ごとに努力しているやる気が

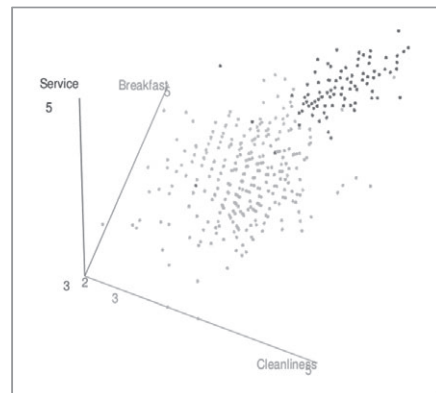
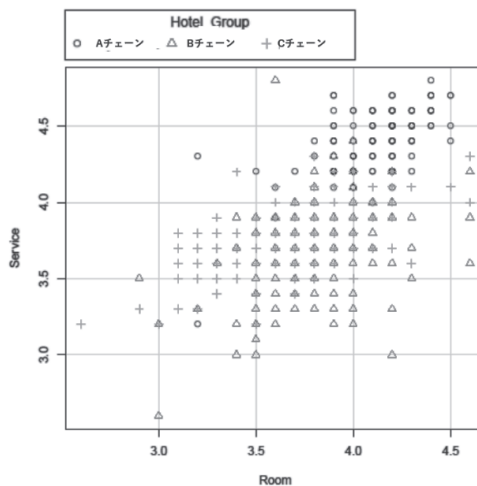


図7：要因ごとの散布図 (素点と因子得点)

伝わってきた。枕の硬さ・高さ・材料、朝食の食材、温泉・大浴場へのこだわりも評価できる。A チェーンは JD パワーでの宿泊満足度 4 年連続受賞、日本経営品質賞などを受賞している。

B チェーンは、どの店舗も同じ作りになっていて、その多くが駅前の分かり易いところにあることが多い。1986 年に「清潔、安心、値ごろ感」というモットーの下に誕生した「駅前旅館の鉄筋版」をいう。その特徴は、支配人が女将なことである。特に、現社長は「女性が働きたい職場」をめざしている（黒田、2015）。宿泊費が値ごろなのは非常にありがたく、他のホテルチェーンと比べ、曜日による価格変動もほとんどない。（松浦他、2016）ただ、朝食に関するお客の意見には、朝食メニューを増やしてほしいなどが多い。女性客には、アメニティグッズをプレゼントしており、女性専用のカード会員になると 5 泊でシングル 1 泊が無料になり、特典メリットが大きい。反面、一部の店舗ではマナーの悪い外国人団体客が多いところもある。多数の宿泊体験から、フロントの女性はとても忙しそうだった。支配人にもインタビューした中では、外国人への対応が優れているといえる。

C チェーンは、他の二つと比べて部屋が少し小さい。中村（2016）によると、宿泊特化型ビジネスホテルの草分け的存在で、都心を訪れる訪日外国人観光客は増えていて、アジアと欧米からの客が半々であり、基本的に都心は単価の高い外国人個人客を受け入れている。このためか、週末などに宿泊料金が倍以上に設定されているのを見かける。宿泊プランによるが、朝食は店舗によりバイキングとレストラン形式がある。C チェーンにはリゾートという大浴場がつく店舗があるが、毎日金額を変えるため、何が差別化されているのかが分かりにくい。

急な出張の時に、大阪などの都市部でローカルなビジネスホテルしか取れない事がある。今回取り上げている三つの代表的なホテルチェーンは、Wi-Fi 環境、部屋の清潔さなどが担保されサービスも充実しており、リピーターの確保に力を入れているといえる。

5. まとめ

本研究では大手ホテル予約サイトの口コミ評価を使って、日本の宿泊特化型ビジネスホテルチェーンについての比較研究を行った。各ホテルチェーンの経営戦略と、分析により得られた成果とが非常に合っていることが分かった。結論として、サービス評価の高いホテルは、お客様がホテルに到着した時に、待ち時間が少なく丁寧に対応してくれる態度が影響していることが分かった。各ホテルチェーンは次のようにまとめられる。

- (1) A チェーンは IT の導入により、キーレス化を達成した。これによりチェックアウトがなくなり、生産性向上と接客サービスの向上を行った。新しい技術の導入を積極的に行う戦略をとる。支配人制度がやる気を起こしている。
- (2) B チェーンはすべて同じ部屋となるように標準化を進めた。結果、新しい店舗を安く作れて、安価で泊まれ、価格が安定している。新技術を並行して取り入れることが課題といえる。
- (3) C チェーンは、ホテルを買い取って改装をするという戦略をとってきたので、内装はきれいでも細かい点で、店舗ごとの違いがでる。ベッドやテレビは大きく質が良いが、部屋が少し狭い。（白井、1995）大浴場、朝食など店舗ごとの特徴は、支配人により異なる。

各ホテルチェーンは、独自の戦略で展開をした結果、顧客満足に大きな評価の違いが出ることが分かった。今後の展開に参考になるだろう。

本論文は、2017 年 12 月にインドの BIMTECH (Birla Institute of Management Technology) で行われた国際会議 (ICMC2017) の発表 [1] に基づいている。

A チェーンでは山本梁介会長にお話を伺うことができた (2017/10/30)。さらにいくつかの店舗の支配人・副支配人の方にもお話を伺った。B チェーンでは原稿のチェックを頂き、ここでも支配人の方にお話を伺った。お世話になった方々に、感謝の意を表する。

参考文献

- [1] Iijima, Masaki, T. Matsui, T. Oda, M. Tao, 2018. 'Service Quality Appraisal at Some Japanese Business Hotel Chains', Leveraging Human Resources for Humanizing Management Practices and Fostering Entrepreneurship (Editors, A. K. Dey and T. Thatchenkery), Bloomsbury, 220-228.
- [2] J. D. Power Asia-Pacific, 2015. 'Research on Japanese hotel guest ranking in 2015' (in Japanese), J. D. Power Asia-Pacific – Press Release.
- [3] Albrecht, K. & Zenke, R. (1990), 'Service America in the new economy', McGraw-Hill, NY. (カール・アルブレヒト／ロンゼンケ著 和田正春訳, 2003. サービス・マネジメント、ダイヤモンド社。)
- [4] 黒田麻衣子, 2015. 「日本一女性が働きたい職場をめざして」たのやく出版。
- [5] 白井真粧美, 他4名, (2015) '特集: ベストホテル', 週刊ダイヤモンド, Vol.103, No.30, pp.68-69.
- [6] 諏訪良武, 2009. 「顧客はサービスを買っている」ダイヤモンド社。
- [7] 中村正人, 2016. 「ホテル業界大研究」産学社。
- [8] 松浦大, 他10名, (2016) '特集: ホテル激烈', 週刊東洋経済 (2016.2.16), pp.82-89.
- [9] 山本梁介, 金井壽宏, 2015. 「スーパーホテルの仕組み経営 (3刷)」かんき出版。
- [10] 山本梁介, 2005. 「インタビュー『上質サービス企業』8人のリーダーに聞く」経済産業新報社, pp.72-92。