

観光・旅行分野における顧客満足度調査について

井門 隆夫

本稿では、観光・旅行分野における顧客満足を定義付けたうえ、顧客満足度調査のあり方を紹介する。顧客満足は、サービス業が人口減少時代に二次利用客を増やしていくために必要不可欠の要素であるが、経営モデルの要素としてとらえられているとは言い難い。そこで、顧客満足度調査は経営モデルの一段階であることを紹介し、その手順と分析について、実際に温泉旅館向けに採っている手法を基に説明する。顧客満足度向上の目的は、サービス改善による顧客ロイヤルティの拡充であり、その先の利益に結びつけることが求められている点を提言したい。

キーワード：顧客満足，サービスプロフィットチェーン，顧客価値，クロス集計，トップボックス，独立係数

1. 観光業にとっての「顧客満足」

「顧客満足 (Customer Satisfaction, 以下CSという)」に関しては、80年代の米国での研究を中心として、様々な学問的、実務的アプローチがあり、研究者によって説明の角度や深度が多岐にわたっている研究対象である。

例えば、CSの測定対象は、行動科学的には「サービスデリバリープロセスにおけるサービスの送り手と受け手の行動比較」に、社会心理学的には「事前期待とサービス後の心理変化」に、あるいは製造業のCS担当者からとらえると「製品をより多く販売するために必要な欠陥率の減少」に向けられる。そのため、それぞれの目的に応じた測定が求められ、一概に「顧客満足度調査」といっても多用な手法があることを前提としてご了解いただきたい。

それではまず、観光業にとって「顧客満足」とは何かを明らかにしたい。

それは、広くサービス業にとっての顧客満足ともほぼ同義であるが、「顧客ロイヤルティ達成のための手段」である。

顧客ロイヤルティとは、サービスの受け手が「自分自身での再利用、特定者への紹介、不特定多数へのクチコミ」といった、サービスの二次利用を促す効果を継続的に生む可能性の高い心理状態と定義できる。人口増加を売上向上の与件として考慮できず、かつ高い経済成長を望めない時代において、サービス業が売上

を向上させていくためには「顧客ロイヤルティの高い顧客をいかに多く作るか」「そうした顧客に対して度々アプローチし、再利用などを促すシステムをいかに作るか」といったことが必要になってくる。そうしたサービス経営に必要な一要素として「顧客満足 (CS)」が存在するのである。

有名な事例として、米国の百貨店、ホテル、航空会社の逸話がよく紹介される。

「その百貨店で買ったわけではないタイヤを返品したいと持ってきた顧客に対し、従業員は快く受け入れ返金した」。

「ビジネスマンがホテルの部屋に当日の会議資料を忘れてしまったが、それに気づいた清掃担当者が、とっさに顧客の後ろを航空機で追い、会議前に届けた」。

しかし、そうした逸話の裏側には往々にして「それは、会社にとって重要なロイヤル顧客だったから」という説明があるはずなのに、抜けている。そのため、逸話が独り歩きしてしまうことがある。

その独り歩きが発生したのが、80年代の日本ではなかっただろうか。つまり、顧客満足とは「等しくすべての利用者の満足度を向上させることである」と誤認してしまった。その瞬間、コストが増え、売上が減少し始めたとき、経営悪化に陥りやすい体質ができてしまったのである。

しかし、80年代の日本では、多少の高コストは吸収できる売上向上環境が整っていた (バブル景気の最中であった) ため、誤認に気づけなかったのではないだろうか。

もちろん、そのような時代においても、優れた航空会社は米国に倣い、「法人が運賃を支払い、個人利用

いかど たかお
(株) ツーリズム・マーケティング研究所
〒103-0022 中央区日本橋室町1-7-1

するビジネスマン」を主ターゲットに据え、「定時運行」を社内目標として実践し、ビジネスマンの期待に応え、満足顧客を「FFP (Frequent Flyers Program)」の登録に促し、さらに差別化策を提供することにより一層ロイヤルティを高め、法人利用客を増やすことにより運賃低下に歯止めをかけて、利益アップを図るシステムを構築しているケースもある。その際には、「定時運行に支障がでるような客（ぎりぎりに駆け込むような利用者）」を排除することはやむを得ないので、そうならないよう「定時運行への協力PR」を図ることも忘れていない。また、FFP会員に対しての定期的満足度調査も実施している。

しかし一方、多くの観光業では、いまだ「笑顔や挨拶といった態度」や「営業時間の延長」といった表層的サービスの充実や、すべての利用者の「不満の発見とフォロー」に身を削っている。

「不満を見つけては潰す」。もちろん、この作業は必要である。しかし、「利用者の不満を潰すことが、再利用の重要な要素になるかどうか」の判断見極めが十分にできていない。

航空会社のように「利用会社を乗り換えようにも選択肢が多くない」場合や、米国の百貨店のように「隣の百貨店まで数千マイルある」ような場合、あるいはホテルチェーンが発達し、チェーンロイヤルティを求める米国ホテル業界のように、代替可能性が相対的に低い場合、顧客不満の改善は効果を見込むことができる。しかし、日本の観光業のように代替選択肢が豊富にあり、代替可能性が高い場合、不満を一つ一つ解決しても、風評被害の防止には役立つが、それが二次利用につながることは多くない点に気付くべきである。

2. 観光業の経営モデル「サービスプロフィットチェーン」

日本の観光業に欠けている視点。それは、サービス化経済先進国である米国のCS「事例」を鵜呑みにするのではなく、顧客満足と企業経営を関連と関連付けた「システム」を自社に取り入れることであろう。

そのシステムとして、最も汎用性の広いものが「サービスプロフィットチェーン」である。

サービスプロフィットチェーンは、「従業員によるオペレーションシステム」「顧客の価値の方程式」「顧客満足」「顧客ロイヤルティ」「利益」といったサブシステムで構成されるサービス経営モデルである(図1)。

このモデルにおけるサービス経営の最終目的は「利益(ROE)」であり、労働集約性の高いサービス業が利益を追求するためには「顧客満足」が必要であることを説明している。

利益を生むための売上アップには「顧客ロイヤルティ」が必要であり、その必要条件が「顧客満足」である。言い換えれば、「リピーターや人からの紹介」がなければ、顧客のパイは減少し、サービス業は成り立たないとする、とりわけ「右肩上がりの成長を前提としないデフレ経済下で有効なモデル」である。

その際、顧客満足を生むのがサービスの受け手が感じた「顧客価値」であるが、顧客価値は次のように表現される。

顧客価値

$$= \frac{\text{サービスの「結果」+「期待」とのギャップ}}{\text{売価+入手コスト}}$$

この式に関しては、過去から議論が絶えない。それ

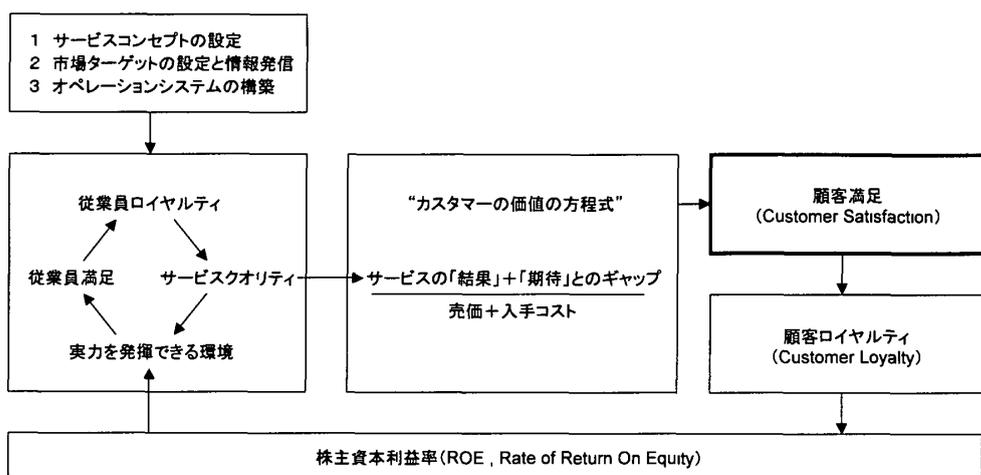


図1 サービスプロフィットチェーン

は、顧客満足度調査の設計自体にも関わるが、「サービスパフォーマンス（結果）」と「期待とのギャップ」を同時に測定することは困難だとする意見である。

つまり、ここで表現される「結果」と「期待」にはタイムラグがあり、同時に測定するのは不正確であり、また、両方を同時に定量的に捉えるには無理がある（回答選択肢が同一にはならない）とされる点である。そのため、実際の顧客満足度調査においては、結果のみ、もしくはギャップのみを測定するケースが少なくない。そうした測定上の限界の克服手法は後述する。

さらに、「顧客価値」を生むのがサービス業における最重要サブシステムともいえる「サービスオペレーションシステム」である。これは、動機付けられた従業員がクオリティの高いサービスを提供し、顧客価値につなげていく、サービス業ひいては観光業における企業利益のエンジンとなるサブシステムである。

ところが、残念ながら、このシステムの不備によりCS経営が成立しないケースがほとんどではないだろうか。

例を挙げれば、国内観光旅行の提供者を考えてみても、多くの関係企業がCS経営実現に到達できず、悪循環にはまり、十分な顧客価値を提供できずにいる。

例えば、宿泊業においては、その多くが売上を旅行業に依存し、従業員のモチベーションアップはあまり意識されていない。どうしても24時間稼働する様々な職種の複合体であり、雇用もパートタイムに依存することが多い業態であることから、全員に等しく経営目標を周知し共有する手間をかけるより、旅行業満足を図ったほうが早いという温泉旅館なども少なくない。

さらに、旅行業においては、手数料商売という「右肩上がり」を前提とした経営モデルから脱却できず、個人ニーズが多様化している市場においても「マス市場対象の大量販売」ばかりを追及しており、必ずしも「商品満足」を提供できなくなっている。そのため、一層従業員への「態度面でのCS」を強化し、モチベーションも高まらないという悪循環にはまっているように思える。

観光業が再生を果たすとすれば、ビジネスモデルやサービスプロフィットチェーン（とりわけオペレーションシステム）の再構築が必要と思われる。

3. 顧客満足度調査の手順

さて、本論の主題でもある「顧客満足度調査」は、サービスプロフィットチェーンにおける顧客価値の実

現度を、顧客本人の主観として測定するものである。

サービスプロフィットチェーンに従えば、顧客満足度が高ければより顧客ロイヤルティを得られるという仮説のもと、「何をすれば顧客満足度が高まるのか」を定期的にチェックするものである。

さらにその次の利益につなげるためには、顧客ロイヤルティを売上として取り込む仕掛け（前述のFFPをはじめ、ダイレクトメール、ポイントカード、顧客紹介の仕組み、等）を別途用意することが必要であり、単に顧客満足度が高いからといって、満足客向けの施策を施すことなしに売上につなげることは難しい（そうした仕掛けの売上貢献度は別途チェックすることが必要だが、本稿ではそこまで言及しない）。

さて、筆者は顧客満足度調査を提案するとき、二種二段階の調査を提案する。

第一の調査は、顧客満足度の「人間ドック」といえるもので、数年に一度、サービスデリバリープロセスの全項目を洗い出し、本格的な定量調査を行うものである。

一般的には、百問程度の調査票を郵送式もしくは留置き式で回収し、多変量解析により処理する。例えば、因子分析によりいくつかのファクタを導きだし、重回帰分析により総合満足度との相関関係を測定、インデックス値の順位により改善優先度付けを行う。

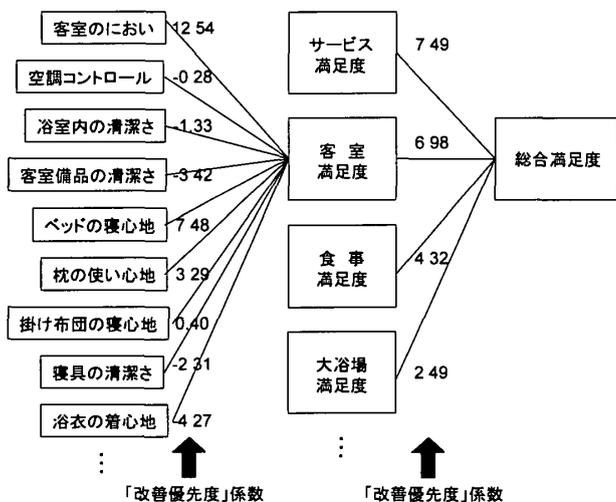
しかし、顧客満足度分析の難しさは、すべての設問が定量解析の枠組みに入りきらないことである。パフォーマンスを聞く設問（回答は「よい」「ふつう」「悪い」など）もあれば、期待と結果のギャップを聞く設問（回答は「期待通り」「期待はすれ」など）もあり、コストを聞く定性的な設問（回答は「高い」「安い」など）までであると、それを混在させて定量分析することが難しいことである。もちろん、学術的な調査であれば、そのような点は事前に修正できるが、実務的な場面での調査では、現場が聞きたいこと（現場での仮説）を優先する必要から、混在させざるを得ないことが多い。

そうした場合、それぞれの設問について、回答トップボックス（一番左端の回答選択肢）にチェックした数と総合満足度のクロス集計により、総合満足度（あるいは、「客室」など大項目の満足度）と各項目の関係性を導き出し、改善優先順位を明らかにしていくことが簡易な手法として考えられる（図2）。

この場合、回答選択肢は、多変量を前提とした機械的な5段階である必要はなく、設問ごとにより設問文

に見合った自然な選択肢数とすることができる。この手法の場合、少なくとも設問数分のクロス集計を行わなくてはならないが、より現場の声に立脚した集計分析が可能である。その手法については後述する。

ちなみに、あるシティホテルで調査を行った際、客室満足度に関して最も改善優先度が高かった項目は、男性では「客室のにおい」であり、女性では「ベッドの寝心地」であった。以後、煙草臭が残らないよう禁煙ルームを新設したり、レディースフロアで寝心地を優先したベッドの導入などが展開された思い出がある。



×改善優先度(係数)が高いほど改善の優先順位が高い。上記の例の場合、客室に関しては「客室のにおい」の解決が総合満足度に最も寄与できる。

図2 改善優先順位算出の考え方

こうしたティテールを、数年に一度は確認しておくのが第一の顧客満足度調査である。

第二の顧客満足度調査は、日常的な「利用者アンケート」である。このアンケートでは、「人間ドック」たる顧客満足度調査で「改善優先度」が高かった項目を中心に、日常的に改善がなされているかチェックするために実施する。そのため、項目数も一般利用者にストレスのかからない十問程度が適当である。

あくまでもアンケートの目的は、改善されるべき項目を明らかにしたうえでの改善進捗管理であり、その結果を部門や責任者の評価とする場合もある。

また、アンケート回答者の負担を極力軽減する配慮も必要である。ある温泉旅館では、アンケートに「抽選券」という表示を施し、提出者にはフロントで懸賞を設け、楽しんで回答してもらう工夫を図っている。再利用意向の高い回答者には、次回の優待券まで送付する念の入れようであるが、これは満足客にとっては有難い方法である。

あるいは、紙でのアンケートをインターネットでの回答に変更し、回答を増やしている(集計も格段に容易になる)旅館もある(図3)。

4. 分析の方法

顧客満足度調査における簡便な分析手法はクロス集計である。これは、統計の専門家ではなくとも分かり

雲仙新湯ホテル

お客様評価アンケート

この度は、当施設をご利用頂きまして誠にありがとうございました。

■質問1 今回どのようにして当館をご存知になりましたか?【必須】

- 以前も来た事があったから
- 人に紹介されて
- 新聞や雑誌の広告を見て
- テレビやラジオの広告を見て
- インターネットでホームページを見て
- 旅行業者に勧められて
- その他

■質問2 今回、当館をお選びいただいた理由は何ですか?【必須】

- 以前来た時に印象が良かったから
- 人から勧められたから
- お風呂が充実して良かったから
- お料理が満足できそうだったから
- お部屋の設備環境が良さそうだったから
- 接客サービスが良さそうだったから
- エステ等館内施設が充実しそうだったから

図3 インターネットアンケートの事例

総合満足度		食事の満足度		関係性が強い 独立係数=0.51
		満足	不満	
満足	14人(35%)	満足	10人	4人
不満	26人(65%)	不満	5人	21人

総合満足度		大浴場の満足度		関係性が弱い 独立係数=0.24
		満足	不満	
満足	8人	満足	8人	6人
不満	11人	不満	11人	15人

$$r_c = \sqrt{\frac{X^2}{n(k-1)}}$$

X^2 = (カイニ乗値) = 各セル毎の ((実測度数 - 期待度数)² / 期待度数) の合計値
 n = (サンプル数) 上記の場合40
 k = (表上で少ない選択肢数) 上記の場合2

図4 独立係数の算出方 (クロス表で顕著な傾向が出ているほうが係数は高くなる)

やすく、かつ標準的に使用されている Microsoft Excel ベースでも展開できる (集計には Excel 太閤などのアドインソフトが必要) ので、実務的な調査では便利である。

数年に一度の「人間ドック」式顧客満足度調査でも、日常的なアンケートでも、項目数は違えど集計方法は基本的には同じである。

第一の作業は、調査結果の単純集計である。

すべての設問について「回答選択肢ごとの回答数と比率」を集計する。

これにより、各項目のトップボックス (一番左端、概ね「とても満足」などの選択肢となる) の比率が割り出されるか、それを「満足度」と定義する。

第二の作業は、「総合満足度」(「総合的に満足しましたか」という設問の回答) を目的変数とし、その他の項目を説明変数として、クロス集計を行う。つまり、総合満足度に影響の大きい要素は何かを明らかにする作業である。その際、変数同士の関係性 (各セルの独立性) を見出す係数として「独立係数」を用い、それぞれの関係の強さを係数に置き換える。関係が強い (セルが独立している) ほど独立係数は高くなる (図4)。

第三の作業は、縦軸に「総合満足度 (トップボックスの比率)」を置き、横軸に「独立係数 (総合満足度への影響度)」を置いたマトリックス表「CS 診断図」を作表する。この表上に各項目をプロットする。この図により、改善優先度が視覚的に理解できる。

図5は、実際にある温泉旅館の顧客アンケートに基

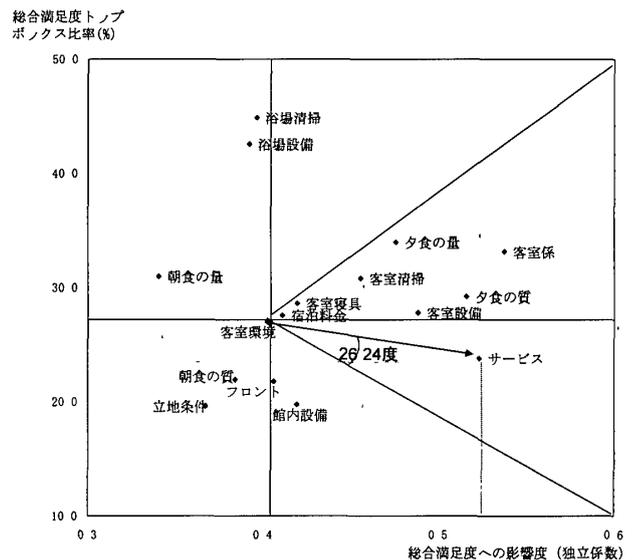


図5 改善診断図

つき作表した「CS 診断図」である。「浴場設備・清掃」項目の満足度が高く、温泉自慢の宿であることが推察される。独立係数が高いのは「客室係」「夕食の質」「サービス」といった項目であるが、その中でも「サービス」の満足度が一番低い。つまり、「客室係は個性的だけれども、接客サービス全般が劣っている」宿と推測でき、サービスの改善優先度が最も高いと想定される。

最後の作業として、CS 診断図を基に「改善優先度」を算出する。

改善優先度の考え方は、「原点からの距離と角度」を基にする。原点は、満足度および独立係数の平均値の交点とする。

まず第一に、原点からの距離。原点から遠ければ遠いほど改善度が高い。ただし、独立係数が低い (平均値より低い) 場合、改善度はマイナス値とする。

¹ 図5のCS 診断図は、JTBが全国の契約宿泊施設の品質管理を行うためカスタム開発したものであるが、オリジナル版は「Excel 太閤」に収納されている (CS グラフ)。

第二には、原点からそれぞれの対角へ伸びる対角線からの角度。プロット位置が対角線から離れれば離れるほど（角度が大きくなればなるほど）、修正指数が増えることとし、改善優先度は、「原点からの距離×修正指数（対角線からの角度の大きさ）」で算出する。

図5の場合、やはり「サービス」の改善優先度が最も高くなった。

5. 活用の事例

最後に、こうした顧客満足度調査を実際の利益につなげている事例をご紹介します。

最初は、上記「CS診断図」を開発し、各契約宿泊施設に改善提案をしている旅行会社（JTB）と、実際に改善を行い、その評価向上を図っている宿泊施設である。

旅行会社を通じて宿泊施設の予約を行った利用者に通、当該宿泊施設に関するアンケートが渡される。そのアンケートを集計し、顧客の希望する地区に関して、希望価格の範囲内で最も顧客満足度評価の高い宿が紹介されるため、宿泊施設はCS診断図を基に改善優先順位を決め、評価向上を目指している。

傾向としては、比較的ソフト面の要素（サービス、食事、等）の改善優先度が高く出がちであり、そうした要素のほうが改善もしやすいようである。

実際に、従業員に対して「経営の現状説明」を行い、「目標の共有化」を図ることにより、モチベーションの高い従業員を残し、旧来の施設改修依存から顧客接点の改善を主眼とするサービス改善にシフトを行った鬼怒川温泉の旅館が地域内で一番の評価になり、集客力が一気に増した事例も存在する。

次に、自社で目的を持って定量的顧客アンケートを日常的に実践する旅館である。筆者が知る限り、温泉旅館では、加賀屋（石川県和倉温泉）と遊久の里鶴雅（北海道阿寒湖温泉）の二軒で、経営改善の目的を持ったアンケートが日常的に行われている。両社とも、大型旅館ゆえ大量の枚数を日々集めるため、光学読取式のアンケート処理を行っている。

さらに注目すべきは、宿泊客の部屋番号と宿泊日より、その客室を担当した接客係が明らかになるため、接客係ごとのクロス集計を取っている点である。すなわち、誰が最も満足客を作り出しているかを集計しているのだ。

不満、苦情というのは、接客係の属人責任というよ

り、組織的な問題（旅館であれば、フロント・調理・接客の連携プレー）に拠るところが多い。しかし、満足客の創造は、CS分析でも明らかなように、属人的な接客サービスとの関係性が強い。そのため、優秀な接客係を割り出し、表彰し、さらにはその顧客満足を生み出すテクニックの共有化を図っている。

その結果もあるのだろう、「経営者が参考にしたい旅館ランキング」（日経MJ 2004年10月6日号）において、堂々両社が、第一位と第二位にランキングされていた。

国立社会保障人口問題研究所によると、2006年から半永久的に日本国内の人口が減少することが発表されている。さらに、今後日本の経済成長は低下し、ゼロ成長の時代がやってくることも明らかになっている。

その際、日本の観光産業はどのようなビジネスモデルで生き残りを図るのであろうか。これまでの人口増加・経済成長モデル下のように、自然と消費者・消費量が増えていくことは二度とない。

かつて、ニシンを採り尽くし、ニシンがいなくなった北海道の浜辺のように、自然に増える利用者がいなくなった時、廃業に追い込まれるのであろうか。当時、養殖技術があったならばニシンを養殖したであろう。同様に、利用者を満足客に変え、満足客を抽出し、満足客の再利用や紹介、クチコミによって利用者を自ら増やしていかななくてはならない時代がやってきている。その際の技術は、「顧客満足度調査」であり、ロイヤル顧客の二次利用を促すプロモーションであり、満足客を生み出すための「顧客価値」の創造であり、そのための「オペレーションシステムの再構築（組織強化等）」であろう。

利用者総数が減りゆく前に、観光事業者が顧客創造の技術を習得することにより二次利用者を創造し、日本の観光産業が永遠に繁栄することを願っている。

参考文献

- [1] Heskett, J L, Sasser, W E, Schlesinger, L A, 島田陽介: カスタマー・ロイヤルティの経営 (THE SERVICE PROFIT CHAIN), 日本経済新聞社, 1998
- [2] ツーリズム・マーケティング研究所・シェイティーバー: JTB 宿泊白書 2004, 2004
- [3] 菅民郎: すべてがわかるアンケートデータの分析, 現代数学社, 1998
- [4] 日経MJ 「経営者が参考にしたい旅館ランキング」 2004年10月6日