

旅館・ホテル業の付加価値向上のための
科学的マーケティング手法の研究

高橋 佑輔 ・ 平 岳彦
未来基地株式会社

要約

本論文で述べる実証研究は、旅館・ホテル業における付加価値(売上高-外部調達費)の改善に向け、科学的な分析と検証の手法を確立することを目的に進められた。成長著しい観光産業にあつて、消費の大半は宿泊と飲食が占める。ゆえに旅館・ホテルの付加価値の向上は、観光振興の核であり、地域経済の振興に極めて重要な意義を持つ。

我々は、地域や競争環境、営業形態の異なる4社から協力を得、2年2ヶ月に渡る意見交換と改善の取組みを経て、この手法を、付加価値デザインモデルという形に整理した。付加価値デザインモデルは、顧客ニーズを重視したマーケティングの手法である。同手法の導入と展開により、企業が取り組むべき課題は5つの変数として表され、個別に対応した分析によって状態が可視化される。これにより、付加価値の改善に向けた問題が速やかに特定され、合理的な取組みが可能になることがわかった。

本論文では、研究の最新事例であるA社の例をあげ、付加価値デザインモデルの有効性について説明する。

目次

I 章	研究の背景と目的	
II 章	マーケティング・プロセスの可視化と対応する分析手法の概要	
1	マーケティング・プロセスの可視化.....	
(1)	付加価値デザインモデル.....	
(2)	変数の定義と制御手法	
2	データ分析アプローチの概要	
(1)	付加価値デザインモデルの運用	
(2)	デザイン・プロセスの主要なモニタリング指標.....	
(3)	変数に対応した分析手法	
III 章	付加価値デザインモデルの展開事例(老舗温泉旅館 A 社)	
1	デザイン・プロセスのモニタリング	
(1)	情報デザインのモニタリング (RevPAR)	
(2)	体験デザインのモニタリング (CS)	
(3)	モニタリングのまとめ.....	
2	情報デザインの実践.....	
(1)	標的セグメント分析(標的顧客 N の特定)	
(2)	認知度の分析.....	
(3)	選好度の分析.....	
(4)	買いやすさの分析	1
(5)	「情報デザインの実践」のまとめ.....	1
3	体験デザインの実践.....	1
(1)	標的セグメント分析(宿泊客nの特定)	1
(2)	満足の状態分析	1
(3)	「体験デザインの実践」のまとめ.....	1
4	付加価値デザインモデル導入による効果の検証	1
(1)	情報デザインの効果検証.....	1
(2)	体験デザインの効果検証.....	1
(3)	効果検証のまとめ.....	1
	参考文献.....	1

I章 研究の背景と目的

政府が掲げる観光振興の旗の下、全国を舞台に観光競争が始まっている。観光客のニーズは多様化が進み、ロコミや観光資源を厳しく吟味し、嗜好に合った行き先を選別する傾向が強まっている。観光地経営の重要なプレーヤーである旅館・ホテルにも、顧客ニーズに合致し、かつ他社と差別化された提案が求められている。

この点で、宿泊者の情報管理を定めた旅館業法により、多くの旅館・ホテルに顧客情報の蓄積があるのは幸いである。一方、それをマーケティングに活用する試みは活発とは言えず、手法の体系化は進んでいない。施策の多くが「勘と経験」のブラックボックスで立案され、効果の検証も不十分なことから、ひとたび事業成長の坂道を下り出せば、止まる術を見いだすことは難しい。

本研究では、「勘と経験」のブラックボックスに光を当て、マーケティング・プロセスの「可視化」を試みた。プロセスの可視化を通じて、事業成長を妨げる問題を速やかに特定し、合理的な意思決定に展開することが目的である。この実現に向け、マーケティング・モデルの作成と、モデルに対応した分析手法の整理を行った。分析手法の選別では、施策効果の検証による PDCA サイクルの確立を念頭に、定量的なアプローチを重視した。状態を数字で把握することで、異なる階層・部門間における問題意識の共有が容易になる。多様化した顧客ニーズに答えるには、組織一丸となったアプローチが不可欠である。

本研究は、2015年4月～2017年6月末までの2年2ヵ月、旅館・ホテル4社から協力を得て進められた。内訳はビジネスホテル2社、旅館2社である。各社とも強み、立地、PSM(予約・施設管理システム)、営業形態などに違いがある。汎用性を持ったマーケティング・モデル、及び分析手法の検証にあたり、各社の違いから有益な示唆を得た。

これ以降、II章では「マーケティング・プロセスの可視化と対応する分析手法」の概要を説明し、III章では手法の展開事例を述べる。なお、先に述べたように、旅館・ホテルでは顧客情報の蓄積はあるが、主として日々の管理を目的とし、マーケティングへの転用には質的に不十分な面が多い。そのため、III章の事例では、モデル企業 A 社の保有する各種データを土台に、不足分を OTA(Online Travel Agent)等の公開データで補うことで、定量的情報に基づく科学的マーケティングの展開に繋げている。

II章 マーケティング・プロセスの可視化と対応する分析手法の概要

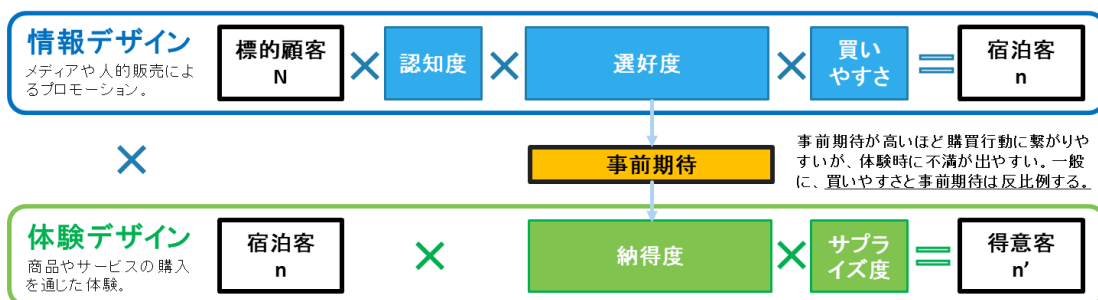
1 マーケティング・プロセスの可視化

(1) 付加価値デザインモデル

マーケティング・プロセスを考えることは、顧客の意思決定プロセスを考えることに重なる。このため、旅館・ホテルの汎用的なマーケティング・モデルの設計を、消費者行動論における「消費者活動モデル」¹を参考に進めた。この汎用モデルを、「付加価値デザインモデル」と名付ける(図表1)。同モデルは付加価値(売上高-外部調達費)の向上に影響する要因を可視化したものであり、2つ

¹ 消費者の目的に基づく理性的・意図的な購買行動を理論モデル化したもの。

のデザイン・プロセスで構成され、各プロセスはまた、複数の変数で構成される。



図表 1 付加価値デザインモデル

2 つのデザイン・プロセスのうち、「情報デザイン」は、プロモーションで購買を動機づけるプロセスである。デザイン対象は「顧客に発信する情報」であり、具体的には、「宿泊プランとプロモーション」が該当する。「認知度」「選好度」「買いやすさ」の3つの変数で構成される。

もうひとつの「体験デザイン」は、購買された商品の満足度を最大化し、得意客（リピート客）化するプロセスである。デザイン対象は「購入された商品・サービス」であり、具体的には、「旅館・ホテルの宿泊体験」が該当する。「納得度」「サプライズ度」の2つの変数で構成される。

(2) 変数の定義と制御手法

付加価値デザインモデルを構成する変数の定義と制御手法について述べる。

① 認知度(情報デザイン)

標的顧客に認知されている度合い。広告の量と頻度、メディアとチャネルの選択で制御する。

② 選好度(情報デザイン)

競合提案と比較して、自社提案が相対的に好まれている度合い。顧客接点(広告、販促等)における情報の発信で制御する。顧客は情報に影響されて事前期待を形成する。

事前期待が高まるほど、後述する「納得度」の要求水準も高まる。つまり、選好度が高まるほど顧客の支持を集めやすくなるが、顧客を納得させることは難しくなる。

③ 買いやすさ(情報デザイン)

購買に係る各種(心理的・経済的・社会的・物理的・時間的、等)の抵抗が軽減されている度合い。例えば低価格化は、購買検討者の「経済的」抵抗を軽減し「買いやすさ」を改善する。

また、多くの場合、「買いやすさ」と事前期待は反比例する。例えば、同一の選好度を有する商品に異なる値段を付けた場合、価格が安いほうが事前期待は小さくなる。

「選好度」と「買いやすさ」は事前期待の説明変数であり、後述する「納得度」の要求水準は事前期待の大きさに比例する。よって、これら2つの変数の適切な制御は、「納得度」の相対的改善をもたらす。

④ 納得度(体験デザイン)

顧客の事前期待が満たされている度合い。納得度が低い場合に不満が生じる。また、納得度が十分に高くとも、後述の「サプライズ度」が不足している時、満足感は発生しない。

⑤ サプライズ度(体験デザイン)

事前期待を上回る体験が提供されている度合い。「納得度」が十分に高く、かつ十分な「サプライズ度」があった時、満足感が生じる。サプライズは次の6つに類型化される。

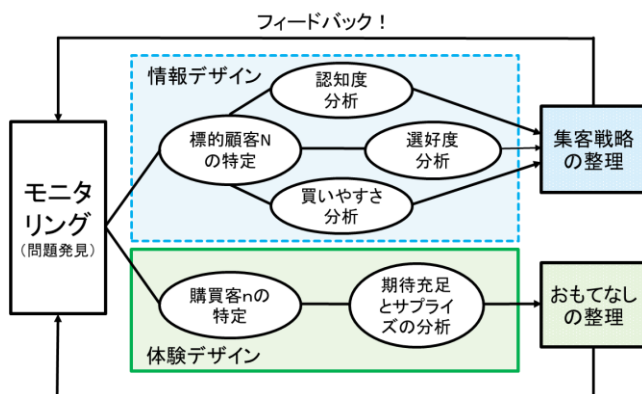
過剰(商品の質・量で事前期待を上回る)/イノベーション(商品定義(機能、形状、価格等)の更新を促す体験を提供する)/プロセスの高度化(商品そのものではなく、提供プロセスを改善する。「考えられないほど優れた接客」等)/隠蔽(「特別なデザートがつく事を隠し、サプライズにする」等)/関与化(顧客の関与を高め、特別な体験と認識させる。「主菜を目の前で選択させる」等)/体験拡張(体験の共有による満足感の拡張。「SNSでの、いいね!(共感)の獲得」等)。

2 データ分析アプローチの概要

(1) 付加価値デザインモデルの運用

付加価値デザインモデルは、その運用を通じて、集客の低迷や得意客の減少といったマーケティング上の問題を、2つのデザイン・プロセスと、5つの変数によって説明する。

運用の手順を図表2に示す。(Step1)はじめに、2つのデザインモデルの現状を定量的に把握する(モニタリング)。(Step2)次に、問題があった場合、どの変数に問題があるのか、また、どのように改善すべきかを分析する(各種分析)。



図表 2 付加価値デザインモデルの運用

Step1 については、各デザイン・プロセスでモニタリングする指標を定める。つまり、集客の現状を把握する指標と、顧客満足度(以下、CS)を把握する指標である。代表的な指標を(2)項で挙げる。

Step2 では、変数に対応した分析で問題を可視化する。主要な分析手法を(3)項で挙げる。

(2) デザイン・プロセスの主要なモニタリング指標

① RevPAR(販売可能客室単価 Revenue Per Available Room)

「情報デザイン」の指標。 $RevPAR = OCC$ (Occupancy Percentage 客室稼働率) \times ADR (Average Daily Rate 平均客室単価)。一般に反比例する OCC と ADR を統合し、総合的な状態を測るもの。

② CS(顧客満足度 Customer Satisfaction)

「体験デザイン」の指標。CS はリピート率やロコミに影響し、売上の先行指標と言える。CS の測定を補完するため、リピート率の測定を行うことは望ましい。

(3) 変数に対応した分析手法

変数の分析には、自社の保有するデータ(顧客台帳、営業日報、HP のアクセス情報、アンケート等)、および、自治体・観光団体・OTA 等の公開情報を用いる。「標本集団の偏り」「集計手法・期間の違い」等に注意する。そのまま用いることが適切ではない場合もあり、経営陣・現場担当者 と摺り合わせ、補正することが重要になる。

図表3は、変数に対応した主要な分析手法であり、これらの分析で各変数の問題を可視化する。

変数	対応する分析手法
標的顧客N 購買客n	標的セグメント分析 *
認知度	集客の伸び代分析 * 需要喚起効果の分析 *
選好度	選好マップ分析 * 3C分析 4P分析 VRIO分析 ポジショニング分析 * キーワード分析 *
買いやすさ	需要の価格弾力性分析 * PSM分析
納得度	満足度分析 *
サプライズ度	共起語分析 *

「*」のついた手法はⅢ章で説明する。

分析には、多変量解析²、テキストマイニング³等を用いる。これらの手法は中小企業には馴染みが薄い。しかし多変量解析であれば、一般的なオフィスソフト用の拡張機能が手頃な価格で市販されており、予算・技術面のハードルは低くなっている。データ分析はマーケティングの根幹であり、これらの手法が中小企業にも広がることを期待する。

なお、分析では、可能な限り統計的な有意性を求めるのが原則である。例えば信頼水準90%でアンケート分析を行う場合、最低限必要なサンプル数は273件⁴になる。しかし実務上は、十分な数のアンケートを回収するための時間と見込まれる成果を考慮し、実行に伴うリスクが小さければ、迅速に行動してフィードバックを検証した方が良い場合もある。この点は柔軟に判断したい。

図表 3 変数に対応した分析手法

Ⅲ章 付加価値デザインモデルの展開事例(老舗温泉旅館 A 社)

Ⅲ章では付加価値デザインモデルの展開事例を示し、プロセスの可視化を目的とした分析手法の説明と、分析に基づく合理的な意思決定への展開について検証を行う。

モデルの A 社は、県内客を得意客とする老舗の温泉旅館であり、近隣市町村に高い知名度を誇る。しかし県内外で観光客の争奪戦が激化した結果、ここ数年は売上が減少していた。2017 年 4 月、付加価値デザインモデルを導入し、図表 2 の運用手順に則って、モニタリングと、変数の分析を開始した。

² 複数の変数に対し、仮説に基づいて関連性を分析する統計的方法。

³ 文字列を単語や文節で区切り、登場頻度や語句間の関係性を分析する手法。本論文では、統計分析ソフト「R」の「RMeCab パッケージ」を用いた。

⁴ 「 $n=1.65^2 \times \{0.5 \times (1-0.5)\} \div 0.05^2$ 」 ≈ 273 (※回答率 50% 標本誤差 5%)

1 デザイン・プロセスのモニタリング

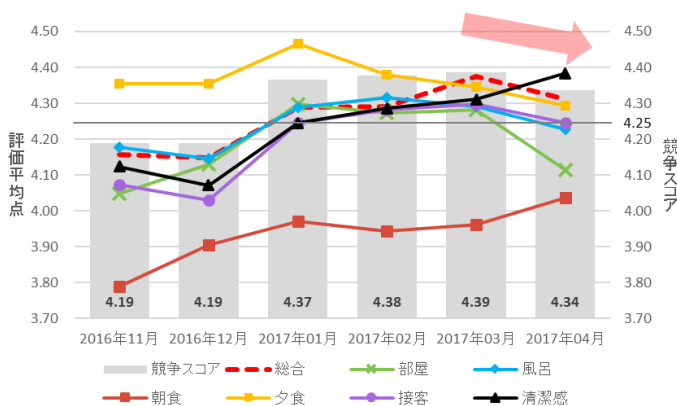
(1) 情報デザインのモニタリング (RevPAR)

情報デザインの現状を把握するため、顧客台帳から過去5年分のRevPARを求めた。結果は約6%の悪化であり、OCC(稼働率)とADR(販売客室単価)への分解から、OCCに問題が確認された。温泉地全体との比較(入湯税ベース)でも、A社の入込減少率は全体の減少ペースを上回っており、集客に向けた情報発信に問題があると考えられる。

(2) 体験デザインのモニタリング (CS)

体験デザインの現状を把握するため、株式会社リクルートライフスタイルの宿・ホテル予約サイト「じゃらん」のロコミ投稿を用い、CSの推移を確認した。同データを用いることで、市場における相対評価が可能になる。この利点を活かし、「ライバル企業群で構成された市場(モデル市場)」での評価を「競争スコア」として表す。競争スコアは、モデル市場におけるA社の仮想評価であり、他社と競って顧客を奪いとる力である。

競争スコアの計算手順を述べる。①A社の申告でライバル企業群を特定する。②ライバル企業群およびA社の採点を「じゃらん」から入手する(n=877)。③採点に対し、総合満足度を目的変数、他の変数⁵を説明変数とした重回帰分析を行い、各変数の影響度(偏回帰係数)を推定する。自由度調整済み決定係数⁶は0.75であった。④ライバル企業群の総合満足度の平均点を算出し



図表 4 CS モニタリング(-2017年4月)

(本事例では4.25点)、競争スコアの比較対象とする。⑤A社の採点を偏回帰係数に乗じて競争スコアを求める。サンプル数によるバラツキを抑えるため、各値を6ヶ月移動平均で表したのが図表4である。

2017年4月時点で総合満足度(破線)に悪化が見られる。個別には改善した項目(清潔感、朝食)もあるが、総合満足度は連動しておらず、顧客ニ

ーズとの齟齬が示唆されている。競争スコア(棒グラフ)も若干ではあるが悪化し、未だ他社平均を上回っているものの予断を許さない。顧客ニーズを踏まえた改善が必要と考えられる。

(3) モニタリングのまとめ

A社のモニタリングから、情報デザイン(稼働率)、体験デザイン(CS)の双方に問題が示唆された。これ以降、各変数の分析に移り、問題の原因となった変数の特定と改善を探る。

⁵ 部屋・風呂・朝食・夕食・接客・清潔感、の6つの採点項目がある。

⁶ 分析で求めた予測値が実際の値と一致する程度を表したもの。1に近いほど良い。

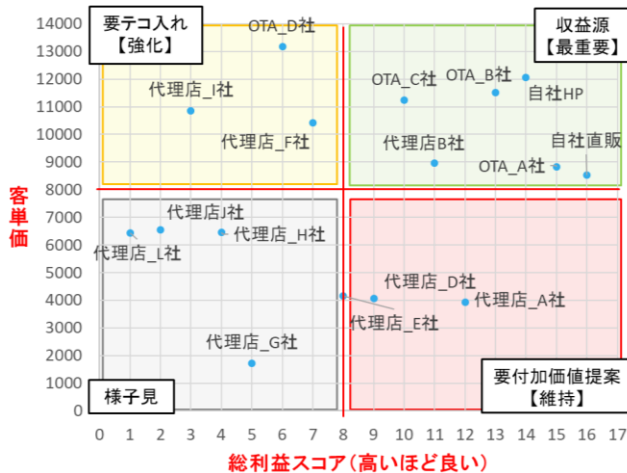
2 情報デザインの実践

本章 1-(1)を踏まえ、稼働率悪化の原因特定と改善に向け、情報デザインの変数を分析する。

(1) 標的セグメント分析(標的顧客 N の特定)

稼働率に影響した要因を探るため、過去と現在のセグメント別入込数を比較する。

セグメンテーションの切り口には販売チャネルを用いる。これにより、セグメントの 4R⁷のうち、「到達性」と「測定可能性」が担保される。また、適切な売上占有率で絞り込むことで、「有効規模」の条件が満たされる。「優先順位」については、絞り込んだチャネルを



利益高(売上高-チャネル固有コスト)と客単価の2軸でプロットし、散布図を各軸の平均値で分割する(図表 5)。こうして、2軸で評価された4つの象限に整理できる。これに時系列変化を加味することで、総合的な優先付けが可能になる。

図表 5 チャンネルの重要度分析

時系列変化については、入込上位のチャネルに対し、2011年からの入込数推移を確認した。この結果、「収益源(図表 5 右上)」の「自社直販」に連続的な入込の減少が見られ(2011年比▲20%)、詳細分析により、「県内客」、特に「3~5人のグループ客」に顕著な減少が判明した。

これをもって、「標的顧客 N」は、「自社直販」から入り込む「県内客」、かつ「3~5人のグループ客」とした。「直販」チャネルには、「テレビ・ラジオ・新聞広告・HP・法人営業」が該当する。

A社は近年、行政が主導する県外客の呼び込み施策に連動し、県外客の取り込みに予算を重点化していた。しかしながら、足下で県内客の離反が進行していたことに、この時、初めて気がつくことになった。

(2) 認知度の分析

認知度では、①集客可能性を踏まえ、適切な対象を選別できているか。②接触に用いるチャネルは効率的か、について分析を行う。

① 集客の伸び代分析

認知度改善による集客効果を最大化するため、地域別に集客の伸び代を分析する。

目的変数に入込実績、説明変数に都市人口と移動時間(車)⁸をとった重回帰分析で集客予測

⁷ Rank 優先順位付け /Realistic 有効規模 /Reach 到達可能性 /Response 測定可能性

⁸ 都市人口は、民力 2015(朝日新聞出版)、移動距離はグーグル検索の結果を用いた。

モデルを求め、予測と実績の乖離を見る(図表 6)。

都市圏	入込実績	人口	自動車移動(分)	入込予測	集客余白
A都市圏	12972	810000	43	12,437	-535
B都市圏	2515	250000	51	3,679	1,164
E都市圏	1081	65000	29	1,112	31

図表 6 集客の伸び代分析(値は実際とは異なる)

A 社の場合、B 都市圏に現状の約 1.5 倍の伸び代が示唆されており、県内客拡大の重点攻略地域と言える。逆に E 都市圏は伸び代が小さく、予算配分の優先度は劣る。

B 都市圏における認知度向上策として、圏内企業・団体への重点営業、圏内に強みを持つ旅行代理店への接触強化、圏内の情報誌への出稿等が考えられよう。

② 需要喚起効果の分析

効率的な接触を図る為、広告出稿するメディアごとの需要喚起効果を分析する。

同じ広告を複数のメディアに出稿する場合、メディア別に異なる「予約コード」を振る。予約時にコードを記録する事で、メディアと入込を紐付けし、メディアごとの需要喚起効果を測る(図表 7)。

顧客ひとりあたりの獲得コストを算出する事で、広告出稿先を絞り込む有力な手掛かりになる。

メディア	予約コード	広告予算	予約	発地		獲得コスト	発地シェア		顧客セグメントシェア				
				県内	県外		県内	県外	20代	30代	40代	50代	60~
新聞A	A01	20	3	3	0	4.7	12.0%	0.0%	0%	0%	8%	20%	0%
テレビ広告	B01	10	6	6	0	1.7	24.0%	0.0%	0%	17%	17%	20%	0%
ラジオ	C01	6	1	1	0	6.0	4.0%	0.0%	0%	0%	0%	10%	0%
DM会員	H01	5	5	4	1	1.0	16.0%	5.9%	0%	8%	0%	20%	67%
合計		92	41	25	17	29.0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

図表 7 需要喚起効果分析例(値は実際とは異なる)

また、メディアごとに顧客の年齢や発地等の特徴を把握することで、広告内容をカスタマイズする事が可能となる。

A 社では予算削減を目的に広告出稿の見直しを進めていたが、需要喚起効果の測定を行っておらず、勘に頼るものだった。測定可能な範囲からの推定で、テレビのスポット広告、ラジオ広告に非効率な出稿の可能性が示唆されたため、これを指摘した。

(3) 選好度の分析

選好度では、①自社提案と顧客ニーズとの合致度、②競合と比較した時の相対的な魅力度、③顧客の意思決定に強い影響を与える口コミの状態、について分析を行う。

① 選好マップ分析(自社提案と顧客ニーズの合致度の分析)

自社の展開する「宿泊プラン」と、顧客ニーズの合致度を改善するため、「選好マップ」を用いて分析する。「選好マップ」は「顧客セグメント」と「宿泊プランの入込数」をクロス集計し、コレスポネデンス分析⁹することで得られる(図表 8)。「選好マップ」上で宿泊プランと顧客セグメントのプロットが

⁹ 集計結果が近似する項目を近い値に変換した上で図にし、視覚的に解釈・分析する手法。

近いほど、高い割合で選択が発生していることを表す。

A 社の場合、「県ブランド食材プラン(県のブランド食材をふんだんに使った夕食が特徴)」の周辺に顧客セグメントが集中している。つまり、同プランは幅広く支持を得ていると分かる。一方、「女子旅プラン」は原点(0, 0)から離れ、「20代～30代友達客」に近い。よって、同プランへの支持は限定的と分かる。



図表 8 選好マップ分析

本章 2-(1)で明らかにしたように、A 社は「3～5人のグループ客」の集客が課題である。ここで該当するのは「家族客」「友達客」であろう。「家族客」は「県ブランド食材プラン」に近く、同プランの改良は「家族

客」に魅力的な提案になりうる。「友達客」は年齢によってプロットが離れ、ニーズの多様さが推察される。特に「30代」と「40代」は大半のプランから遠く、十分に訴求できていない。

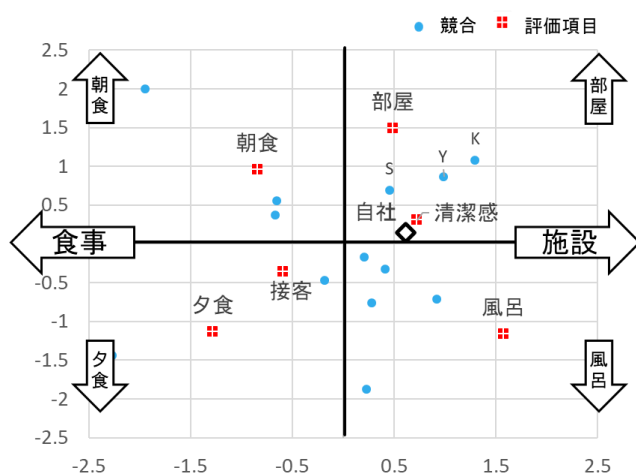
以上より、「30～40代の友達客」に対する選好度の形成に問題が見て取れる。稼働率の改善には、同セグメントに向けた新プランの提案は有効であろう。また、新プランの作成には、同セグメントに近い「女子旅プラン」「ふたり旅プラン」をベースに改善点を検討するのが合理的である。

② 競争優位性分析(競合と比較した時の相対的な魅力度の分析)

自社提案の相対的な魅力度を改善するため、自社の競争優位性を分析する。3C 分析、4P 分析、VRIO 分析を行い、それをポジショニング分析で定量的に補完する。

ポジショニング分析とは、顧客の評価を基準に自社と競合をグループ化する手法である。本章 1-(2)のモデル市場データを相関分析し、得られた図を4分割したのが図表 9 である。企業名と評価項目のプロットが近いほど、当該項目が「強み」と言える。

図表 9 を視覚的に解釈すると、X 軸が「食事優位」か「施設優位」かの区分を示し、Y 軸ではそれをもう一段細かく(食事優位であれば、朝食優位か夕食優位か)示していると考えられる。A 社は右上象限に位置し、「施設優位であり、特に部屋優位」である。同じ象限には、競合「S 社、Y 社、K 社」がある。この結果を踏まえ、次の3つの観点から分析を補完する。



図表 9 ポジショニング分析

的優位性を高める重要な戦略になる。ポジショニング分析から模倣すべき「相手の強み」、また差別化に用いるべき「自社の強み」を検証する。

- a. 「モデル企業の特定」…模範とする企業を定め、自社の「強み」の相対評価と、今後の発展性の検討に用いる。
- b. 「ポジショニングの見直し」…競合する旅館・ホテルが同一象限に集中している、あるいは近い距離にある場合、相互に「強み」が発揮されにくいと考えられる。ポジションを見直し、新たな差別化軸を検討する。
- c. 「競争戦略の検証」…顧客争奪の局面にあつて、相手の特徴を「模倣」し、「同質化」することは、時に自社の相対

稼働率の改善に向け、A社では主な「30～40代友達客」に「ママ友」を想定し、3C分析、4P分析、VRIO分析から、「幼児・子供向けのおもてなし」を訴求することにした。

競合の動向を見たところ、同一象限に位置する「K社」が類似のサービスを展開している。K社は県内で高い知名度を誇り、客単価も顧客満足度も上位に位置する。そこで、K社をモデルに同サービスの組立を改善した(a.モデル企業の特定)。その上で独自の魅力を提案するべく、K社と異なる象限から「風呂」に着目した(b.ポジショニングの見直し)。A社はすでに「幼児向け入浴器具」が充実していたが、「ママ友」が気兼ねなく子供を入浴させられるよう、「時間限定の大浴場貸切サービス」というアイデアが生まれた(c.競争戦略の検証)。

③ キーワード分析(顧客の意思決定に影響を与えるロコミの分析)

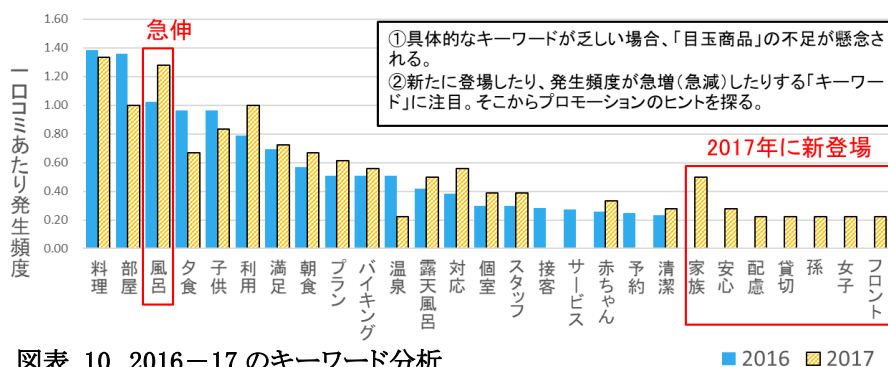
選好度改善のヒントを探る為に、顧客の意思決定に大きな影響を及ぼすロコミを分析する。

A社に対する「じゃらん」のロコミ(自由回答 n=101)からテキストマイニングで「名詞」を抽出し、登場頻度を投稿年別に整理したのが図表10である。

2016年、17年とも、最も多く書き込まれた名詞は「料理」であった。経営陣も、旬の食材をふんだんに取り入れた料理が自社の強みであると認識している。しかし、食材などに言及した具体的なロコミは乏しく、食材のプレミアム感を訴求しきれていない可能性がある。情報発信を工夫し、旬の食材への評価を促すことで、選好度の改善に繋げたい。

また、2017年には、登場頻度に大きな変化が見られた語句がある。例えば「女子」は、2017年に新しく登場しており、「女子旅プラン」の投入が効を奏したと考えられる。引き続き同プランの露出強化に努めたい。

他にも「風呂」が急伸しているが、これは意外であった。急伸の理由を探り、プロモーションへの展開を図りたい。このように、サービスの提供側で気がつけな



い。このように、サービスの提供側で気がつけない「変化」を探るにも、キーワード分析は有効である。

図表 10 2016-17のキーワード分析

(4) 買いやすさの分析

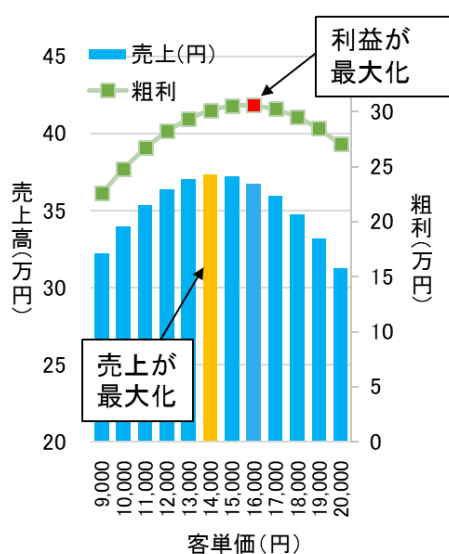
「買いやすさ」の分析では、無数の抵抗要因の中から、定量的に把握可能で、かつ影響の度合いが大きい「経済的要因(高い、安い)」を取り扱う。つまり、需要の価格弾力性を分析する。

分析には重回帰分析を用いる。目的変数の「稼働」は、季節や曜日、イベント等の外部影響を多分に受ける為、説明変数はこれを考慮する。A社の場合、稼働と曜日の相関が最も大きく、また曜日を「月～金」「土曜・祝日の前日」「日曜・祝日」の3パターンに整理したときの予測精度が最良だった。そこでパターン別に、「月」「価格」が「稼働室数」に与える影響を分析し、予測モデルを作成した。自由度調整済み決定係数は0.975である。

月	合致度	月	合致度
1	96.9%	7	88.5%
2	76.7%	8	95.0%
3	87.8%	9	95.9%
4	93.2%	10	94.0%
5	81.7%	11	72.7%
6	79.4%	12	82.2%

図表 11 稼働予測と実績の比較

図表 11 は、予測モデルによる2016年度「日曜・祝日」平均稼働室数/日の予測と実績の比較である。2月、6月、11月の合致度が80%を切るなど改善の余地はあるが、大半の月で目安として十分な精度を得た。



予測モデルを用い、価格が需要に与える影響を分析したのが図表 12 である。部屋の利用に付随して発生する費用は、一室あたり2.7千円とした。結果、客単価1.4万円まで売上・利益ともに増加が予測された。

A社は、稼働率の改善を目的に割安なプランを展開しており、日曜・祝日の平均単価は9千円台まで低下していた。分析によれば、客単価と稼働は負の相関にあり、値下げは短期的な集客拡大に有効である。しかし、旅館・ホテルの付加価値向上に設備更新は欠かせず、その原資を確保するには、利益を生む価格設定が重要である。中長期的な事業成長の観点では、「買いやすさ」に改善の余地が指摘できる。

図表 12 需要の価格弾力性分析

(5) 「情報デザインの実践」のまとめ

「県内」と「3～5 人のグループ客」の集客に向けた情報デザインとして、「認知度」「選好度」「買いやすさ」の各変数を分析してきた。この結果、「30～40 代の友達客」に適切な提案が出来ておらず、「選好度」に問題があることが判明した。合わせて改善の方向として、「ママ友」を念頭に、既存の「女子旅プラン」「ふたり旅プラン」をベースにした新プランの作成、ポジションの近い K 社との差別化、また地元食材の魅力訴求、などが課題に上がった。

他の変数では、「認知度」で B 都市圏への営業強化の有効性、「買いやすさ」では需要の価格弾力性に基づく値上げの余地が示唆された。

3 体験デザインの実践

本章 1-(2)を踏まえ、CS 悪化の原因特定と改善に向け、体験デザインの変数を分析する。

(1) 標的セグメント分析(宿泊客nの特定)

CS の悪化をもたらした顧客セグメントを特定する。セグメント別の CS 推移から、年間入込数が最多の「30 代_家族客」に悪化傾向が見られた。同セグメントは A 社の主要客であり、ロイヤルティ悪化による離反は脅威である。この為、標的セグメントを「30 代_家族客」とした。

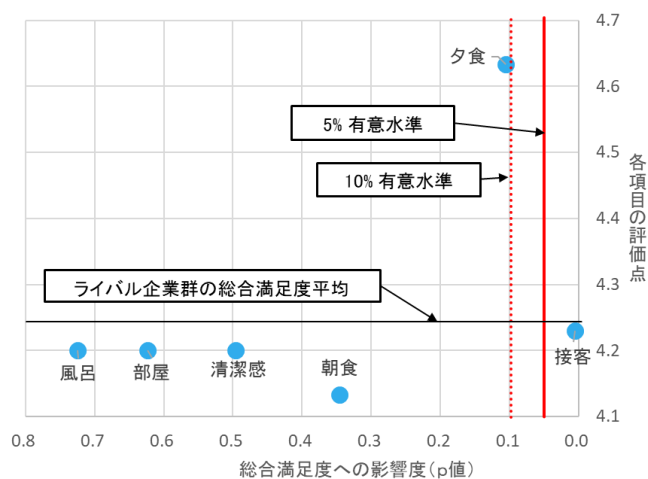
(2) 満足の状態分析

① 納得度とサプライズ度の分析

CS の形成に必要な「納得度」と「サプライズ度」の状態を分析する。

「じゃらん」から「家族客」の投稿 (n=30) を抽出し、総合満足度を目的変数にとった重回帰分析を行う。ここでは十分なサンプル数を確保できなかったため、年齢の違いを無視した。結果を散布図に整理し、ライバル企業群の総合満足度平均点 (4.25)、有意水準¹⁰5%および 10%を示す線を引いたのが図表 13 である。自由度調整済み決定係数は 0.62 である。

5%有意水準の外側にプロットされた「接客」は、統計的な見地から顧客の「総合満足度」に影響すると考えられる。しかし評価点はライバル企業群の平均を下回り、相対的に十分な「納得度」を得ていない。現状は、



図表 13 「家族連れ客」の満足度の分析

¹⁰ その結果が偶然ではないと考えられる水準を言い、一般的に 5%以下で有意とする。他に 1%、10%なども用いる。ここでは、総合満足度への影響について分析している。

「接客が総合満足度を損ね」ている状態である。

次に「夕食」である。評価点ではライバル企業群の平均を大きく上回ったが、10%有意水準の内側にプロットされ、統計的見地からは総合満足度に影響しているとは言えない。つまり、十分な「納得度」はあるが、顧客の事前期待の範疇に収まり、「サプライズ度」が弱い状態である。本章 2-(3)-③では、「食材」の訴求が不十分なことが示唆されており、今後は、説明や見せ方に工夫が求められる。

以上より、「家族客」の CS 向上に向けた課題として、「接客品質の磨き込み」と「夕食における演出面の強化」が挙げられる。また、家族客を含む全セグメントの CS を同様に分析したところ、「接客」「夕食」に加え、「部屋」の影響が5%水準で有意となった。これら3つの変数を主要なニーズと捉え、サービス品質の改善を進めるべきである。

② ロコミの共起語分析

顧客にどのような場面で「満足感」が形成されたかを推定し、改善に繋げる為に、ロコミの共起語を分析する。「共起語」とは、同じ文章中で特定の語句と同時に使われることの多い語句を言う。図表 14 は、「じゃらん」の A 社ロコミ(n=101)から「満足」の共起語を分析したものである。

「共起頻度(T score)」は、1.65 以上を統計的に有意の目安とした。これにより、「料理」が「美味しい」時、顧客は満足したと推定されるが、他に目立った共起語がなく、CS を形成する顧客接点に乏しい。この点は、本章 2-(3)-③の結果に重なる。

「共起割合(MI Mutual Information)」は 1.58 以上を有意とし、「頻度は小さいが特徴的な語句」を探す目的に用いた。ここでは、「変更」「説明」などスタッフの対応を示す語句に CS の形成可能性が示唆された。

参考として、「CS が高いライバル企業群」に同様の分析をしたところ、「女将」「誕生日」「(特定の食材名)」等の特徴的なキーワードが見られた。「CS を形成する顧客接点の多様さ」は、CS 改善の重要な着眼点になる。

(3) 「体験デザインの実践」のまとめ

ここまで、家族客へのサービスを中心に体験デザインの分析を行った。「納得度」では接客に問題が示唆され、「サプライズ度」では夕食の演出面に改善の余地が示唆された。問題が可視化し、すべきことが定まったことで、サービスを取り仕切る女将からは、CS 改善に強い自信が示された。

語句	共起頻度	共起割合
料理	6.77	6.30
美味しい	2.44	3.68
豪華	1.30	3.60
温泉	1.09	2.13
子供	0.99	1.75
彩り	0.99	6.30
特製	0.99	6.30
説明	0.97	5.30
変更	0.97	5.30
会席	0.94	3.98

図表 14 「満足」の共起語分析

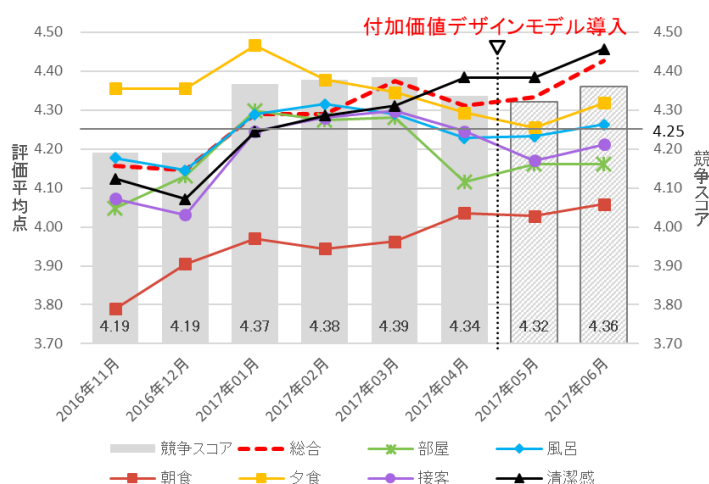
4 付加価値デザインモデル導入による効果の検証

本実証研究のまとめとして、A 社における付加価値デザインモデルの導入効果を述べる。

(1) 情報デザインの効果検証

情報デザインによる集客効果の検証には、今しばらく時間を要する。新しい集客戦略には、認知浸透にかかる時間を見積もらなければならない為である。一方で、現状を可視化した結果、自社の課題は「選好度」であるとの認識に経営陣が至り、分析精度の改善に向け、宿泊者アンケートとPSMの見直しが進行している。これもプロセスの可視化がもたらす効果と言える。

(2) 体験デザインの効果検証



図表 15 CS モニタリング(-2017年6月)

図表 15 は、実証研究開始以降の、A社のCS推移である。2017年6月末時点で、総合満足度(破線)、競争スコア(棒グラフ)ともに、6ヶ月移動平均値に改善が見られた。特に本章3-(2)-①で分析した「夕食」「接客」「部屋」の改善が寄与しており、陣頭指揮をとった女将の取り組みに敬意を表する。経営資源の乏しい中小企業にとって、重点化すべき施策が明確になり、資源を集中させられることの効果は大きい。

(3) 効果検証のまとめ

マーケティング施策の効果は、外部影響を受けやすい。よって、(2)の結果をして、付加価値デザインモデルの成果と断言するのは難しく、また、本論文の主張もそこにはない。強調したいのは、いかなる根拠で意思決定が成されたのか、である。

これまで述べてきたマーケティング・プロセスの可視化により、仮に状況が悪化したとして、それが「施策の失敗」なのか、それとも「外部からの負の影響」なのか、根拠をもって検証することが可能になる。上記(1)(2)には、その点で、付加価値デザインモデルの展開がもたらした前進の跡が、確かに見いだせるのである。

(参考文献)

- Hayes, David K. and Miller, Allisha A. (2014)『レベニューマネジメント概論』, 中谷秀樹 訳, 流通経済大学出版社
- 朝日新聞出版編(2015)『民力 2015』, 朝日新聞出版
- 石田基広(2017)『Rによるテキストマイニング入門 第二版』, 森北出版株式会社
- 田中洋(2015)『消費者行動論』, 中央経済社
- 照井伸彦・佐藤忠彦(2015)『現代マーケティング・リサーチ』, 有斐閣