（一社）旅館経営人材育成アカデミー
2. ブランディング

株式会社日本ホテルアプレイザル
（ﾎﾃﾙ旅館の不動産鑑定評価、ﾏｰｹｯﾄﾘｻｰﾁ、ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ）

株式会社サクラクオリティマネジメント
（インスペクション業務、コンサルティング業務）

一般社団法人観光品質認証協会
（全国観光圏推進協議会との連携宿泊施設品質認証）

北村　剛史（きたむら　たけし）Takeshi.Kitamura@j-h-a.co.jp　電話番号　03-3580-2341

株式会社日本ホテルアプレイザル取締役、専任不動産鑑定士　**株式会社サクラクオリティマネジメント**　代表
一般社団法人観光品質認証協会　統括理事

不動産鑑定士（日本）、MAI(米国不動産鑑定士）、CRE（米国不動産カウンセラー）
FRICS（英国ロイヤル・チャータード・サベイヤーズ協会　フェロー/英国不動産鑑定士）
慶應義塾大学大学院システムデザインマネジメント博士後期課程単位取得退学（現研究員）

2000年：不動産鑑定評価会社である㈱谷澤総合鑑定所に入社、翌年不動産デューデリジェンス会社である「㈱ティーマックス」の設立メンバーとして同社へ出向、その後「産業再生機構」に出向し店舗不動産、その他事業用不動産のデューデリジェンスを担当

2006年：「㈱谷澤総合鑑定所」及び「ケン不動産投資顧問㈱」により設立されたホテル旅館専門の不動産鑑定評価会社、「㈱日本ホテルアプレイザル」の設立メンバーとして移籍

2011年：「㈱HRI」を設立し、同社代表取締役所長に就任、ホテル旅館向け品質認証基準の研究に着手

2013年：文部科学省「国立青少年教育施設の組織・制度の見直し等の基本調査」委員に就任

2014年：インスペクションリーディングカンパニーである米国「Richey International」社と提携（その後合意解約、ホテル旅館向けインスペクション調査を実施（現在2,140項目）「㈱地域経済活性化支援機構」外部シニア・アドバイザー（業務受任）として全国温泉街に対するデスティネーションマーケティング、デスティネーションマネジメントをサポート

2015年：世界のホテル評価リーディングカンパニーである米国「HVS」の「HVS香港」と戦略的提携契約を締結、「一般社団法人宿泊施設活性化支援機構」理事就任

2016年：「奈良県橿原市観光大使」、「一般社団法人観光品質認証協会」（「観光圏整備法」に基づく全国13観光圏に対する品質認証をサポート、「SAKURA QUALITY」統括理事）

2017年：「大妻女子大学」エアライン人材養成プログラム講座講師（2017年度、2018年度）、「一般社団法人宿泊施設関連協会」常任理事

2018年：宿泊施設評価、同システム化及びカテゴリー別パフォーマンス整理に関する特許を取得（特許第6438164号）

2019年：国立研究開発法人国立がん研究センター宿泊施設審査委員

書籍等　2018年著書「宿泊施設の品質」、2016年著書「ホテル・ダイナミクス～個人消費時代に抑えておくべき新たなホテル力学～」、㈱オータパブリケイションズ、2014年共著「旅館・観光ホテルの事業特性と価値判断手法研究」、綜合ユニコム、2016年著書「ホテル旅館事業の[賃料算定実務資料集]」、綜合ユニコム、2015年共著「事業用不動産のマーケット分析と評価」、㈱谷澤総合鑑定所編著、清文社、その他「週刊ホテルレストラン」、オータパブリケイションズ、連載、「月刊不動産フォーラム21」連載、「週刊ダイヤモンド」、「週刊東洋経済」等ホテル関連記事寄稿、その他日本不動産鑑定協会、調査研究委員会主催e learning「ホテルの不動産鑑定評価」講師、「ニュースゼロ」にホテルマーケットに関するインタビュー出演、JETROとの香港共同セミナー開催をNHK関西で放映された他、多数のホテル旅館関連セミナーを担当

フェーズ１

事前期待フェーズ１
●ブランドがあると、選択しやすい。事前の期待を持っていることそのものが、重視されているという意味において心理的な価値であるものと言える。
●ブランドが明確であれば整合するサービスに注目が行くと同時に期待通りのサービスが提供されることで大きく満足する。事前期待があって、実体験に対する知覚・認知及び態度形成が容易になる。

フェーズ２-1

実際体験フェーズ２
●カスタマージャーニーにおいて事前期待との関係や顧客満足度に拘わらず覚醒レベルが頂点となるシーンが存在する。
●前の体験が良いと次の体験も素直に良いと受け入れやすい。
●好印象は1回目より2回ある方がよく、また2回より3回ある方が良い。ただし2回目から3回目は1回目から2回目より効果が低下する。また1回ミスがあると、大幅に態度形成に影響を与える（最低限の事前期待覚醒レベル以下となる）。

フェーズ２-2

実際体験フェーズ２

●3要素間がバランスしているケースが印象深くなる、つまり、概念図では3要素に同時性が認められて印象深くなる。

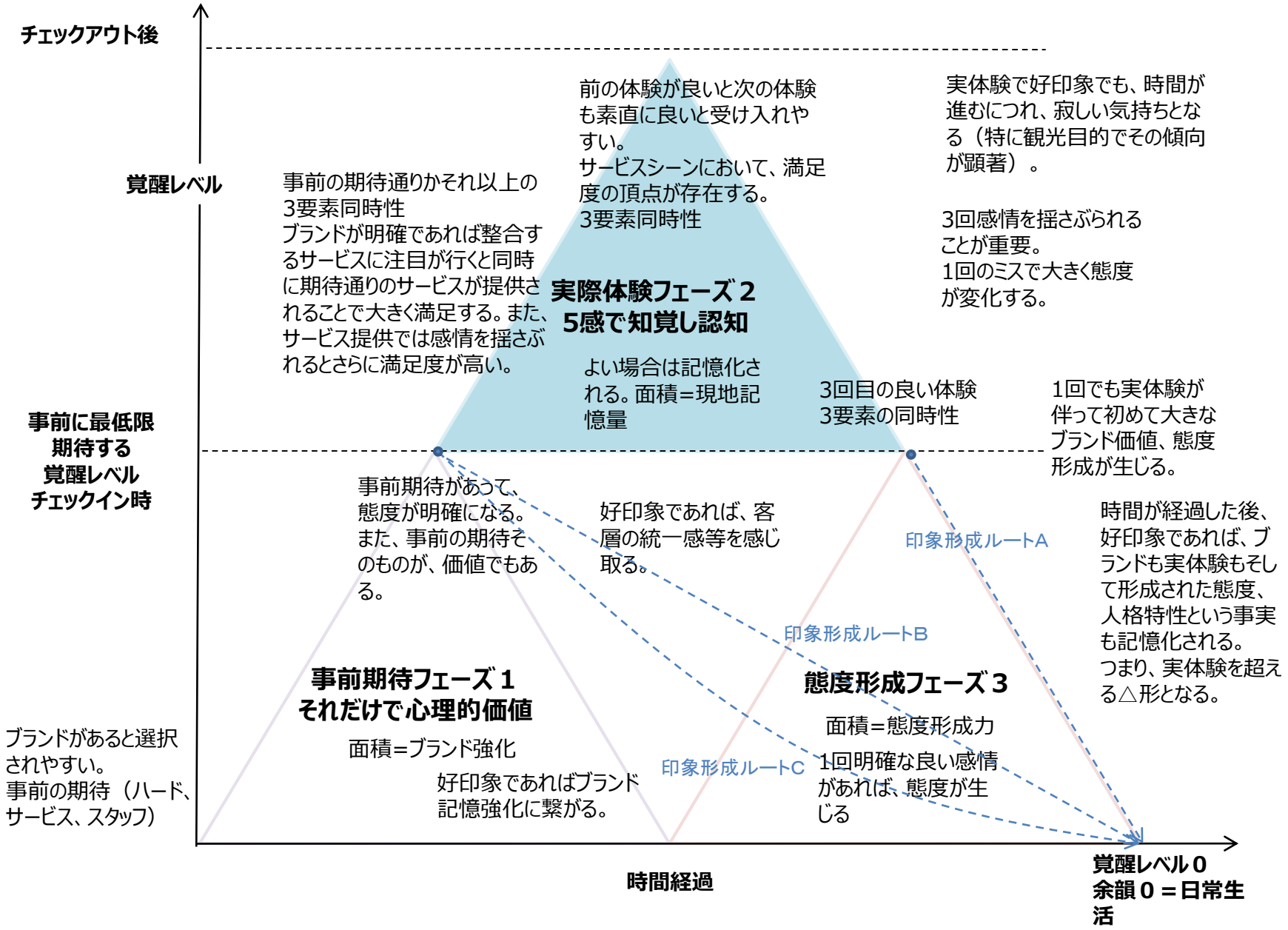
●時間が経過するにつれ徐々に好印象体験が増える場合、顧客の印象形成上望ましい。その傾向は、総合評価が2スタークラスであっても、3.5スタークラスであっても同様であり、ビジネス目的に比し、観光目的では若干その傾向が強く見られる。

●それはたとえ実体験で好印象体験があっても、時間が進むにつれ、寂しい気持ちとなる（特に観光目的でその傾向が顕著）。

フェーズ３

態度形成フェーズ３
●3回感情を揺さぶられることが重要であり、1回のミスで大きく態度（他人に推奨したいという人が大きく減少する）が変化する。
●時間が経過した後、好印象であれば、ブランドも実体験もそして形成された態度という事実も記憶化される。
●客層の統一感を顧客は意識している傾向が見られる（全国男女200名に対するインターネットアンケート調査、2020年4月調査、ビジネスホテルで重視する人の割合29%、シティホテル24.5%、リゾートホテル30.5%）。
　以上の３フェーズを、横軸に時間の経過、縦軸に覚醒レベルとして表現すれば以下のように表現することができる。

宿泊施設時空図


チェックアウト後
覚醒レベル
事前に最低限期待する覚醒レベル チェックイン時
前の体験が良いと次の体験も素直に良いと受け入れやすい。
サービスシーンにおいて、満足度の頂点が存在する。
3要素同時性
実体験で好印象でも、時間が進むにつれ、寂しい気持ちとなる（特に観光目的でその傾向が顕著）。
事前の期待通りかそれ以上の3要素同時性
ブランドが明確であれば整合するサービスに注目が行くと同時に期待通りのサービスが提供されることで大きく満足する。また、サービス提供では感情を揺さぶれるとさらに満足度が高い。
3回感情を揺さぶられることが重要。
1回のミスで大きく態度が変化する。
実際体験フェーズ２
5感で知覚し認知
よい場合は記憶化される。面積＝現地記憶量
3回目の良い体験
3要素の同時性
1回でも実体験が伴って初めて大きなブランド価値、態度形成が生じる。
事前期待があって、態度が明確になる。また、事前の期待そのものが、価値でもある。
好印象であれば、客層の統一感等を感じ取る。
印象形成ルートA
時間が経過した後、好印象であれば、ブランドも実体験もそして形成された態度、人格特性という事実も記憶化される。
つまり、実体験を超える△形となる。
印象形成ルートB
事前期待フェーズ１
それだけで心理的価値
態度形成フェーズ３
面積＝態度形成力
面積＝ブランド強化
ブランドがあると選択されやすい。
事前の期待（ハード、サービス、スタッフ）
好印象であればブランド記憶強化に繋がる。
印象形成ルートC
1回明確な良い感情があれば、態度が生じる
時間経過
覚醒レベル０
余韻０＝日常生活

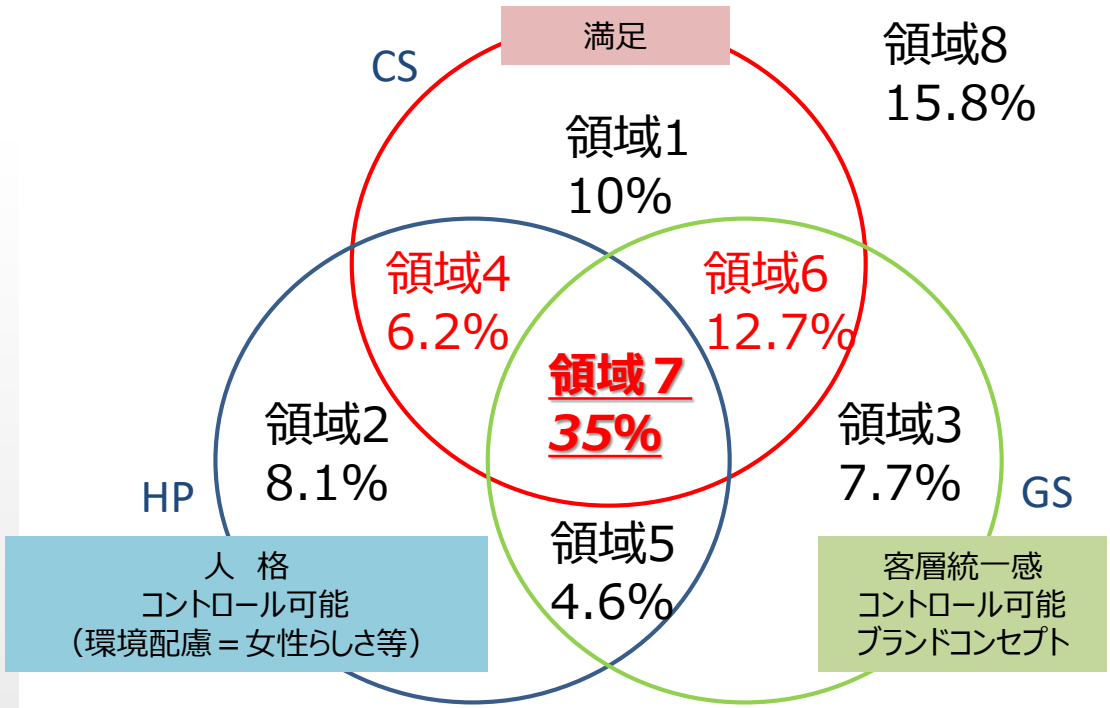
解　釈１

宿泊施設－時空図は、個々の顧客それぞれの宿泊体験をシンプルなモデル図として表現したものである。事前の期待感が実際の宿泊体験におけるサービス知覚や認知、それらの評価上重要であり、好印象を形成するには、ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアの3要素調和（同時性）が重要である。実体験では2回から3回の好印象があると大きく事後の顧客態度にポジティブな影響を与えることが期待できるものの、1回のミスにより、実際体験の覚醒レベルの事後評価が大きく変化することに留意が必要であると言える。

解　釈２

なお、ミスの概念については、良い感情に繋がるような好印象体験との対比で印象を悪くするような体験として調査した結果であることから、「感情」にネガティブな影響を与えたサービスや体験と定義する。この1回のミスが生じた場合に、それをリカバリーするような好印象体験がある場合については、1回ミスで2回好印象（他者に推薦しようと思う及びやや思うとの回答20%）と1回ミスで3回好印象（同23%）との比較で考えても、＋3%であることから、事後的な印象、態度形成という視点で捉えると非常に回復が困難であることが窺える。
なお、実体験は実際に宿泊施設の現場と触れる際で得られる好印象体験であり、予約対応から始まるものと考える。

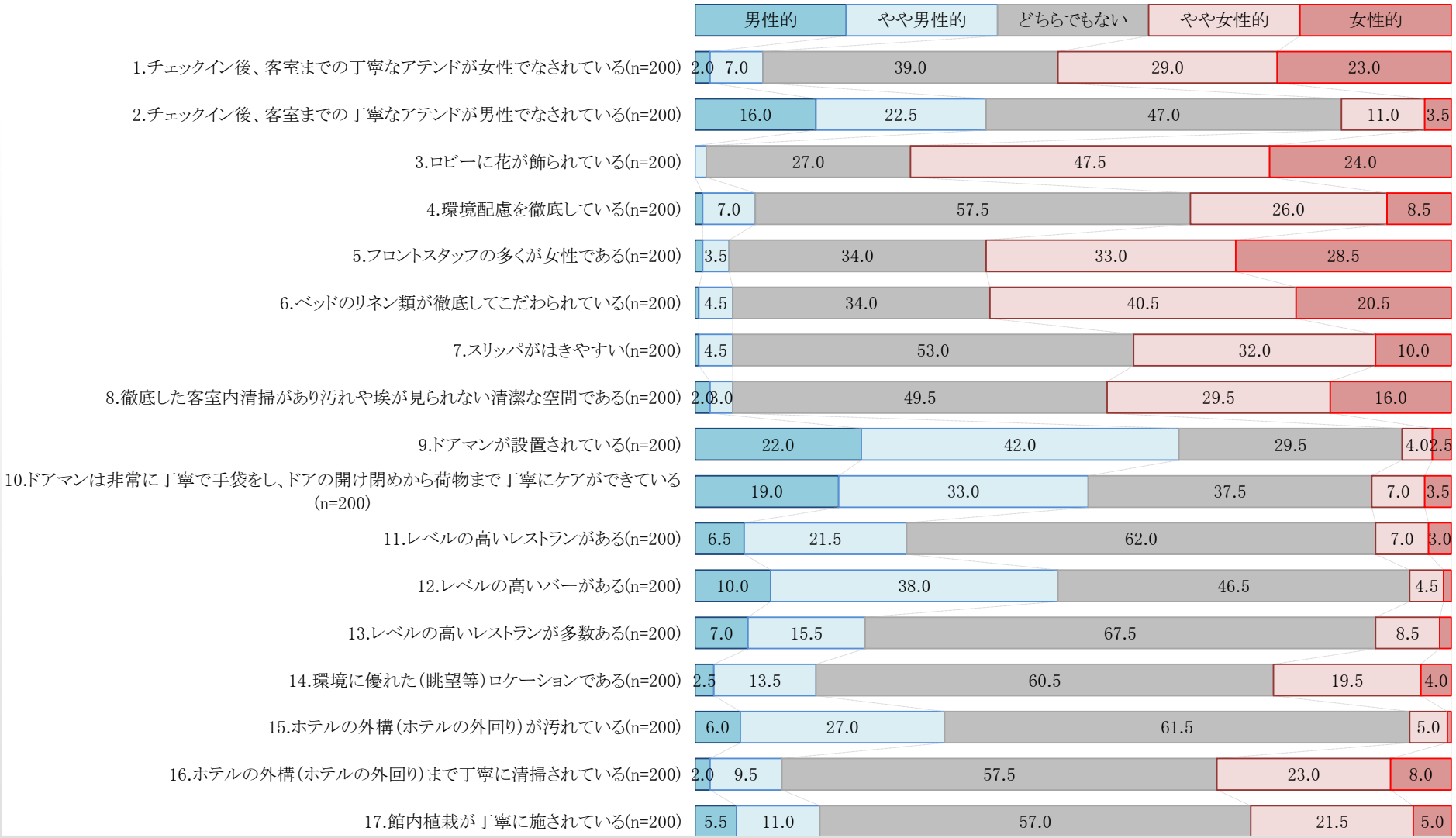
人格調査



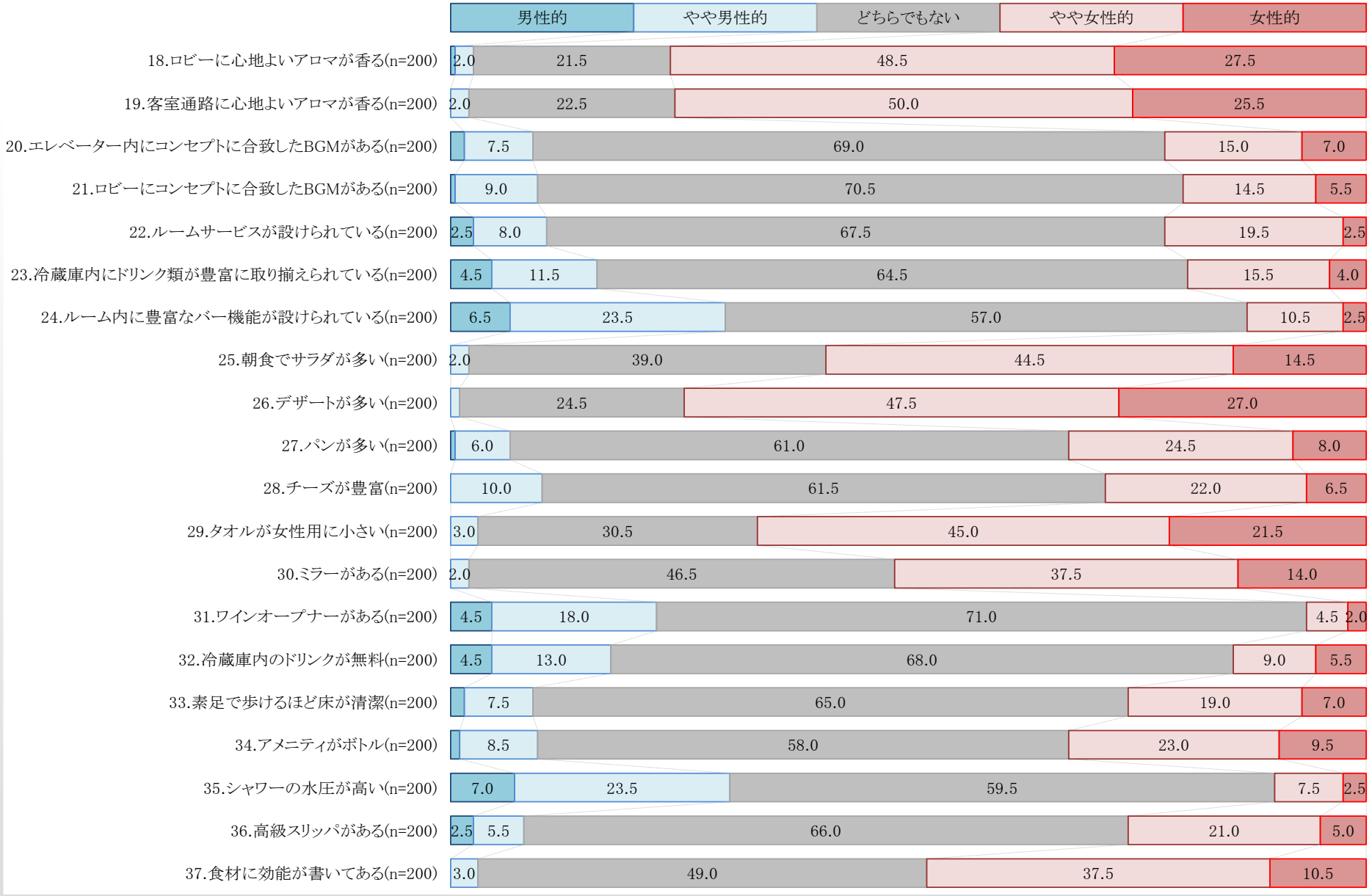
①コンセプトがあって顧客の現場サービスに対する態度が明確化される。
③コンセプトから客層が類推される。客層、現場、コンセプトから満足度が規定される。
③現場レベルでのサービス体験に関する具体的な印象（人格特性※積極性、優しさ、思慮深さ、責任感等）からホテル人格が生じる。
④ＣＳ満足＝結果として「客層」と「人格」が生じている。
⑤印象が望ましい場合に人格が生じ、望ましく且つ満足度が高いと共感性が働きリピーターに繋がっている。

	設備からおもてなし	サービスからおもてなし	接客からおもてなし	設備からコンセプト	サービスからコンセプト	接客からコンセプト	客層統一感	また利用したい	人格を感じた	積極性との相関
設備からおもてなし		0.600	0.599	0.599	0.466	0.583	0.478	0.549	0.486	0.341
サービスからおもてなし	0.600		0.652	0.599	0.464	0.510	0.373	0.452	0.336	0.258
接客からおもてなし	0.549	0.652		0.342	0.464	0.528	0.299	0.449	0.358	0.256
設備からコンセプト	0.599	0.456	0.342		0.646	0.567	0.415	0.496	0.362	0.216
サービスからコンセプト	0.599	0.456	0.342	0.646		0.630	0.506	0.446	0.331	0.150
接客からコンセプト	0.583	0.510	0.528	0.567	0.630		0.551	0.598	0.354	0.199
客層統一感	0.478	0.373	0.299	0.415	0.506	0.551		0.515	0.362	0.246
また利用したい	0.549	0.452	0.449	0.496	0.446	0.598	0.515		0.357	0.199
人格を感じた	0.486	0.336	0.358	0.362	0.331	0.354	0.362	0.357		0.666
積極性との相関	0.341	0.258	0.256	0.216	0.150	0.199	0.246	0.199	0.666	

人格の性別（サービスからの積み上げ）



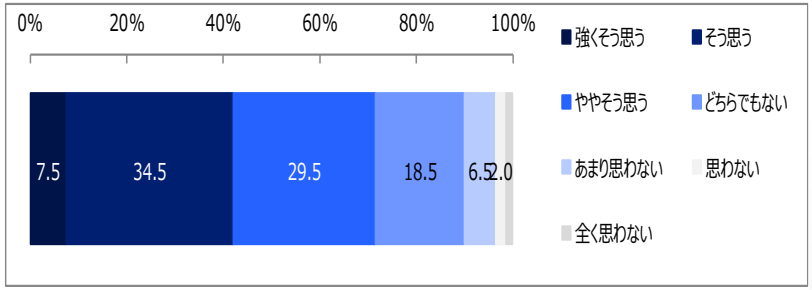
人格の性別（サービスからの積み上げ）



ブランド＝「本心」とメッセージ伝達「口頭説明」

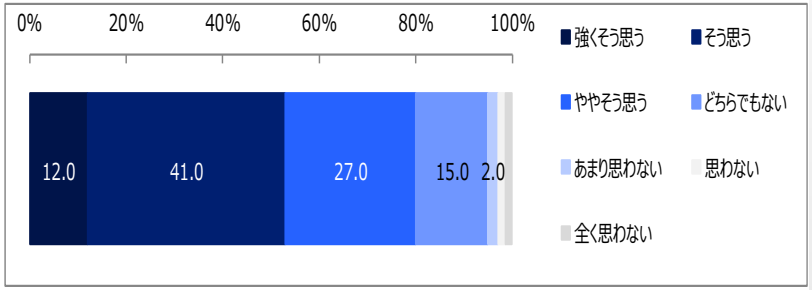
宿泊施設に対する安心感に関しまして、「ブランド知名度が低い、あるいはブランドメッセージがない施設を使用する場合を想定し」、安全性の徹底や清潔感に関する取り組みが事前説明されている場合、安心して滞在できると思いますか。

	n	%
全体	200	100.0
強くそう思う	15	7.5
そう思う	69	34.5
ややそう思う	59	29.5
どちらでもない	37	18.5
あまり思わない	13	6.5
思わない	4	2.0
全く思わない	3	1.5



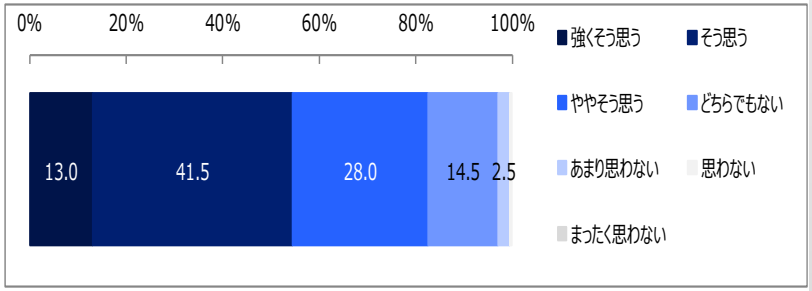
宿泊施設に対する安心感に関しまして、「ブランド知名度が高い施設を使用する場合を想定し」、安全性の徹底や清潔感に関する取り組みが事前説明されている場合、安心して滞在できると思いますか。

	n	%
全体	200	100.0
強くそう思う	24	12.0
そう思う	82	41.0
ややそう思う	54	27.0
どちらでもない	30	15.0
あまり思わない	4	2.0
思わない	3	1.5
全く思わない	3	1.5



宿泊施設に対する安心感に関しまして、「ブランドメッセージ・理念として「精神の美」を掲げ、それに対するコンセプトとして「安全」「安心」「誠実」を掲げている場合を想定し」、安全性の徹底や清潔感に関する取り組みが事前説明されている場合、安心して滞在できると思いますか。

	n	%
全体	200	100.0
強くそう思う	26	13.0
そう思う	83	41.5
ややそう思う	56	28.0
どちらでもない	29	14.5
あまり思わない	5	2.5
思わない	1	0.5
まったく思わない	0	0.0



@JHA/HRI

本日はどうもありがとうございました。
御不明点やご質問等ございましたら、いつでもお気兼ねなくお問い合わせください。
今後とも何卒どうぞよろしくお願い申し上げます。

株式会社日本ホテルアプレイザル
株式会社サクラクオリティマネジメント
一般社団法人観光品質認証協会
東京都千代田区内幸町1-1-1帝国ホテル内本館5階515号室
電話番号：03-3580-2341
北村　剛史
Takeshi.Kitamura@j-h-a.co.jp