（一社）旅館経営人材育成アカデミー

3. カスタマージャーニーのポイント

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

カスタマージャーニーのポイント①

〇商品知識の確認が重要である。「フロント」に対する評価は「客室」へ、また「客室」に対する評価は以降の事前期待に総じて強く影響を与える（レストランでは「客室」の他、レストラン内の質感等も事前期待を形成し、顧客態度を造りやすくする）。その他前の体験評価が次の体験の事前期待に影響を与える傾向が見られ、前の体験が好印象であれば、次のシーンの事前期待を強化する。また、前の体験評価値自体が高いほど、次の体験に対する事前期待を強化もする。

〇時間軸での評価値推移に一定の傾向が見られる場合、全体体験を通じた予測も機能し、その場合は上昇局面予測（7.5%）より下降局面予測（10%）がやや強い他、下降局面では直前やチェックアウトに対する事前期待であれば前日のレストランの体験評価結果の影響もみられる。

カスタマージャーニーのポイント②

〇シーン別では、「徐々に評価が上がる」＞「徐々に下がる」＞「一定」の順を求める傾向があり、その傾向は、「ビジネス目的」＜「観光目的」である※なお、複数日程での旅行工程では、「評価が上がる」＞≒「一定」＞「評価が下がる」の順であることから、観光目的であり旅行工程全体評価という視点からは、「上昇する場合」が唯一望ましいと考えることができる。

〇事前期待値について3サクラを起点に、実体験が3サクラを超える場合には、実際の満足度は一層高くなり、3サクラ未満から実際の満足度が期待値より低くなる傾向が見られる。

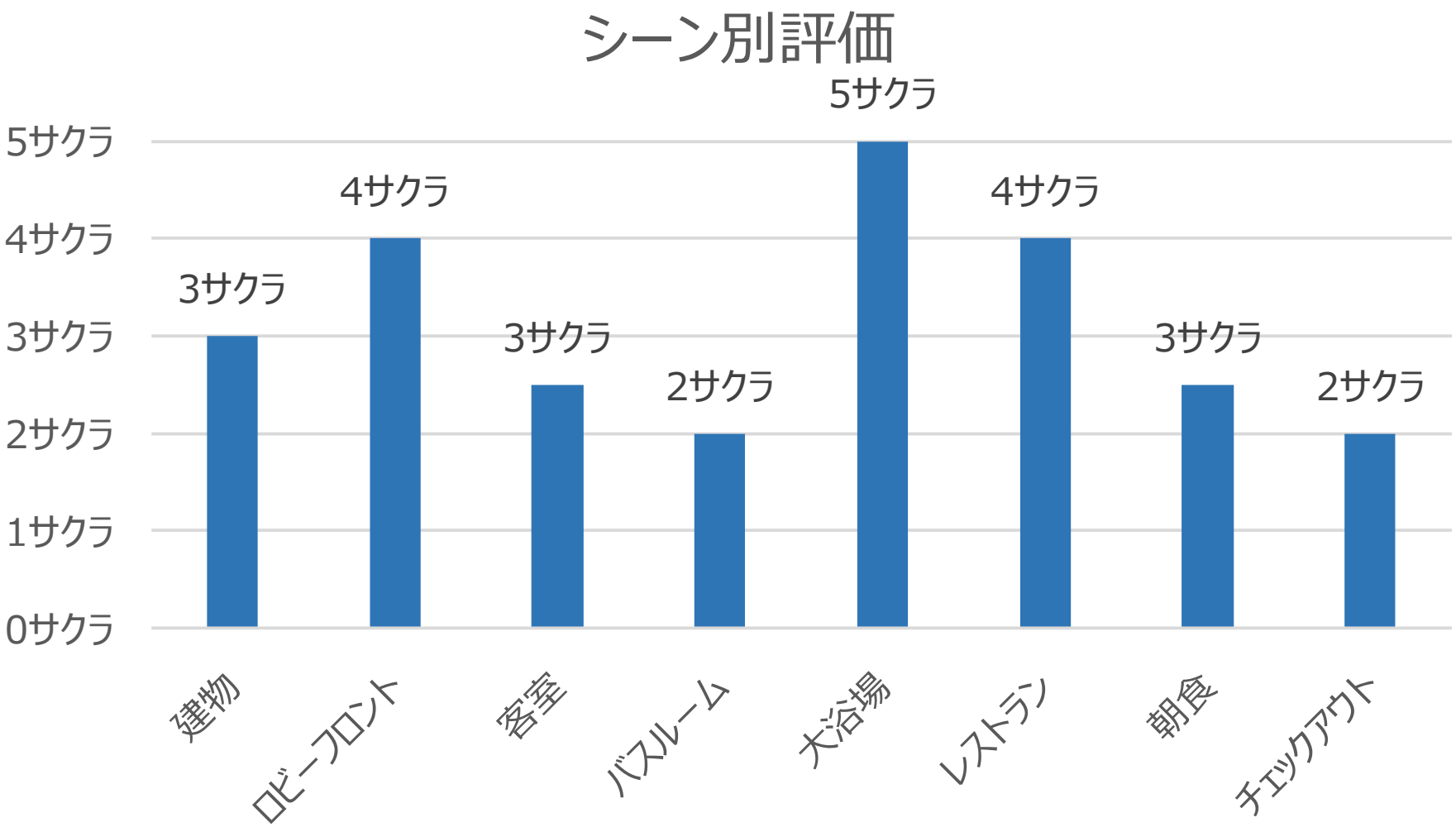
〇一部のシーンだけが良い場合は、それを体験した顧客としない顧客で満足度に大きな違いが生じる可能性がある。

カスタマージャーニーのポイント③

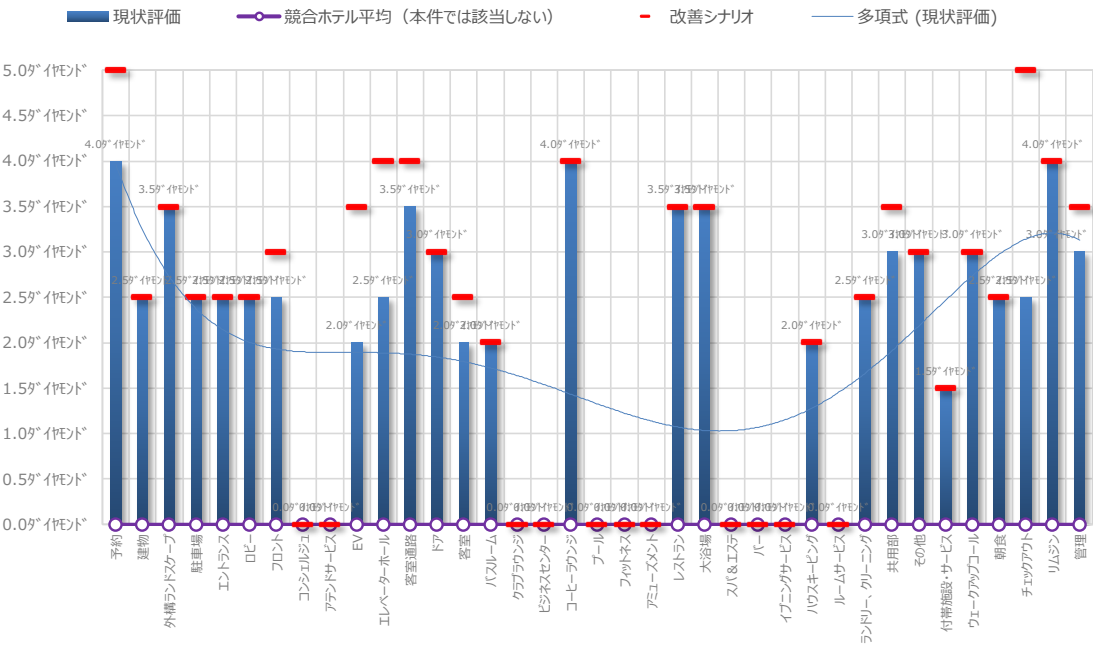
〇3要素バランス、同時性が望ましい。

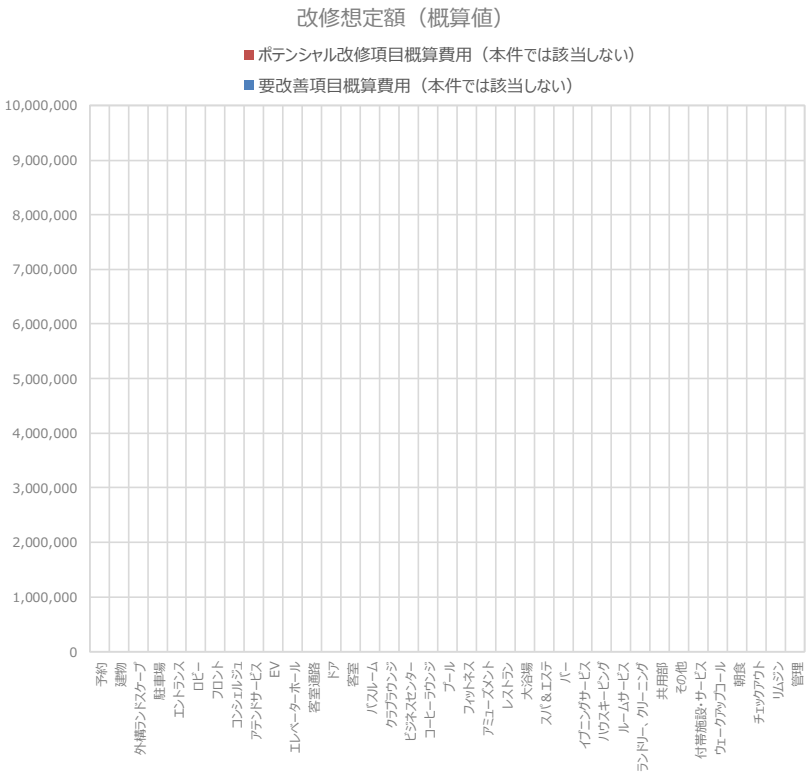
〇感情を左右する好印象は3回で大きく態度とブランド、実体験記憶に影響する。1回ミスで大きくその効果は減少する。

（６）館内カスタマージャーニーの視覚化①シーン別評価

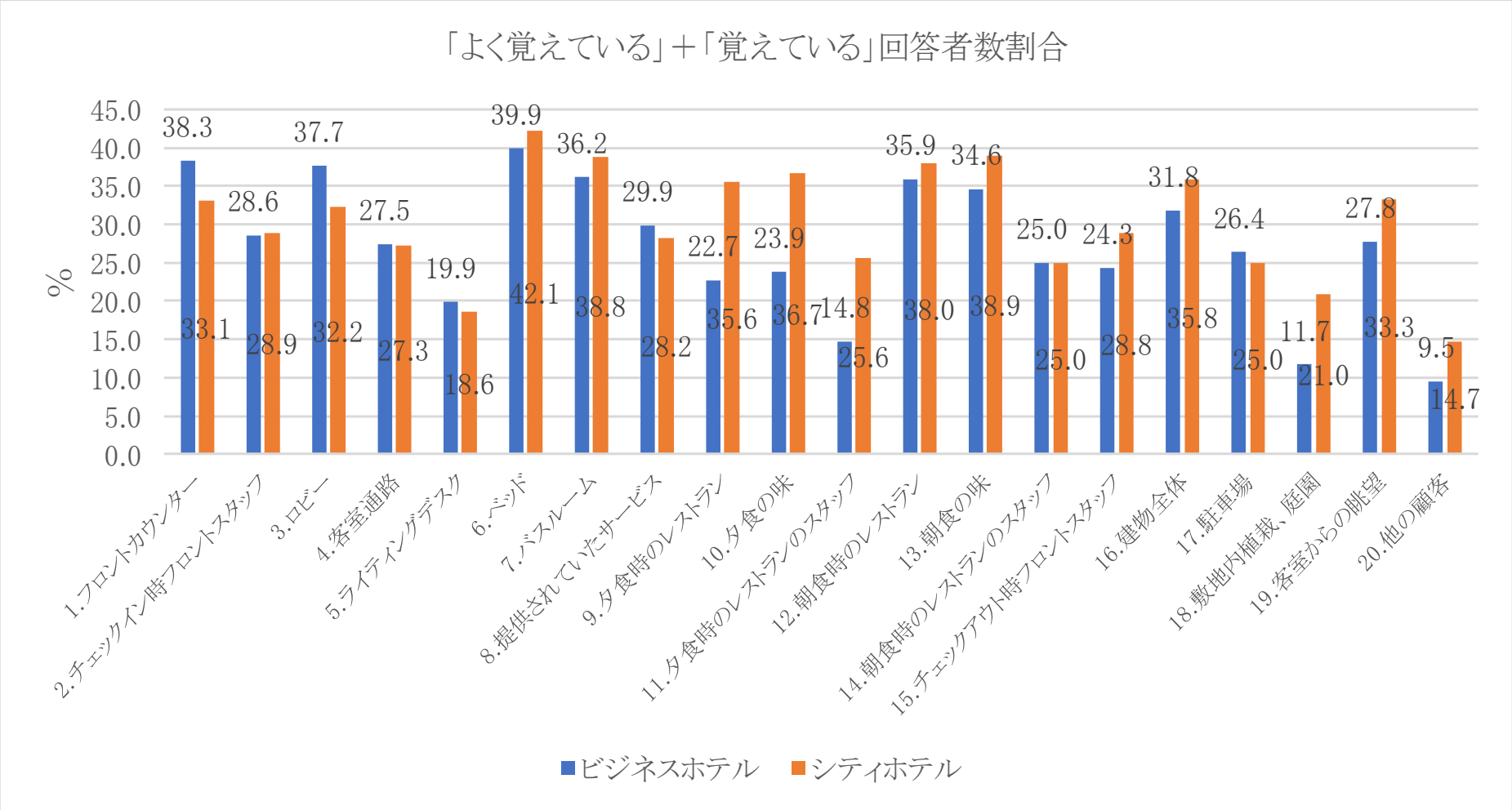


シーンコーディネートにより全体収益向上を模索





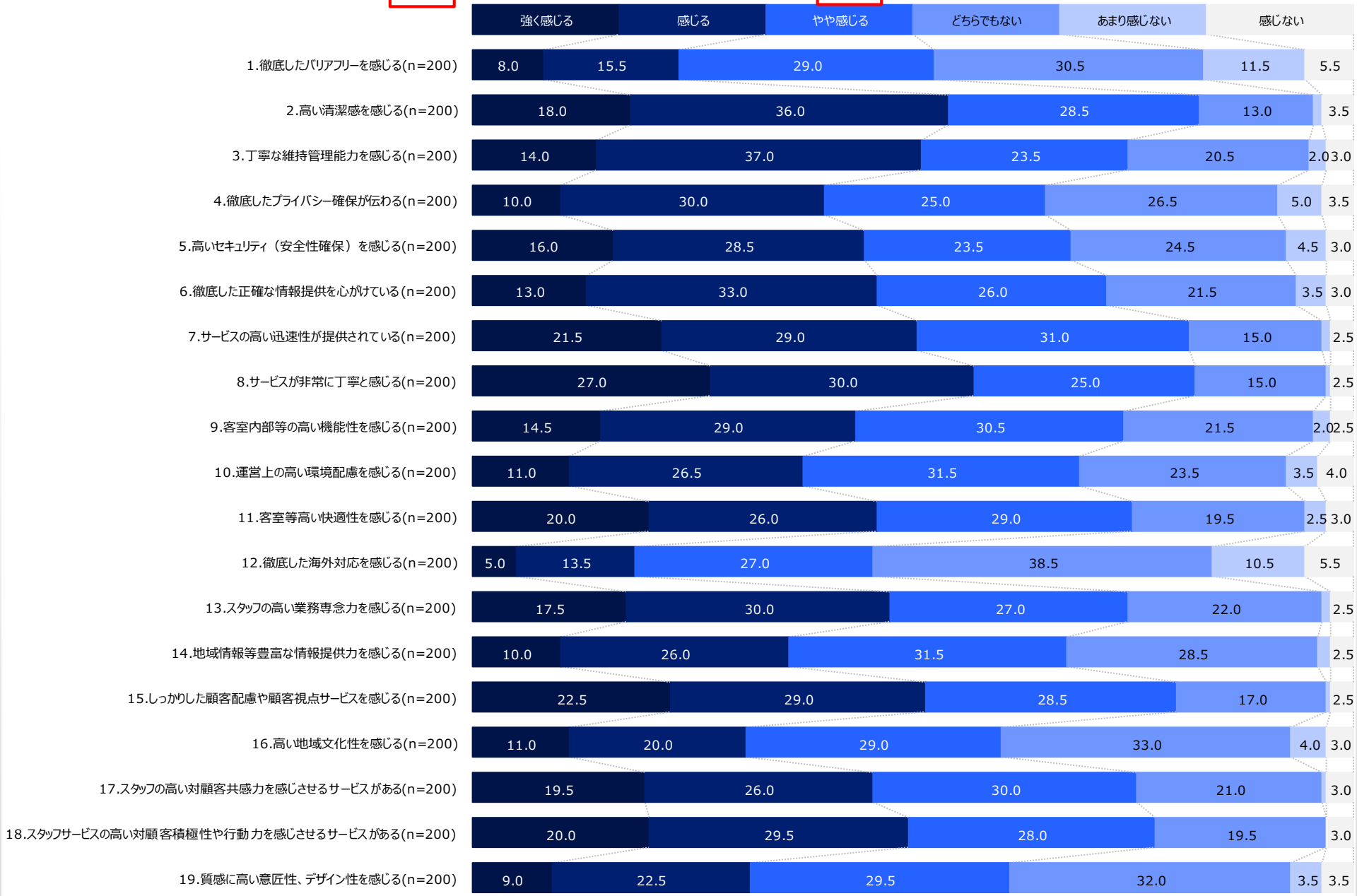
館内カスタマージャーニーの視覚化とコントロール
まず、**顧客が記憶に残す**シーンとは？



館内カスタマージャーニーの視覚化とコントロール
顧客が**デザイン性を求める**シーンは？

ビジネスホテル：
とっても重視してほしい」と「重視してほしい」の合計回答者数割合が最も多かったのがベッド廻りで約42%、次いでバスルームが約40%、レストランが約34%、ロビーが約33.5%、建物全体が約27%、フロントカウンターが約23.5%、庭が約22%、ライティングデスク廻りが約20.5%、客室通路が約16.5%、エレベーターが約15%という結果でした。
シティホテル：
ベッド廻りで約38.5%、次いでバスルームが約37.5%、レストランが約36%、ロビーが約34.5%、建物全体が約32%、フロントカウンターが約30%、ライティングデスク廻りが約27.5%、庭が約27%、客室通路が約19.5%、エレベーターが約18.5%という結果でした。ビジネスホテルと比較しますと、ベッド廻りのデザイン性を重視してほしいとの回答が最も多く、その他も概ね同様の順序で重視されている様子が窺えます。また客室内に限らず、全体的にデザイン性を重視してほしいとの回答がビジネスホテルより多いという結果でした。
リソーゾホテル：
ベッド廻りで約57.5%、次いでレストランが約56.5%、庭が約56%、建物全体が約56%、ロビーが約53.5%、バスルームが約52%、フロントカウンターが約49%、客室通路が約42.5%、ライティングデスク廻りが約41%、エレベーターが約39.5%という結果でした。

ホテル等宿泊施設での滞在時間（体験）の中で、例えばフロントでの体験でどのようなサービス要素を強く感じると、その後レストランを使用してみたいと感じますか。



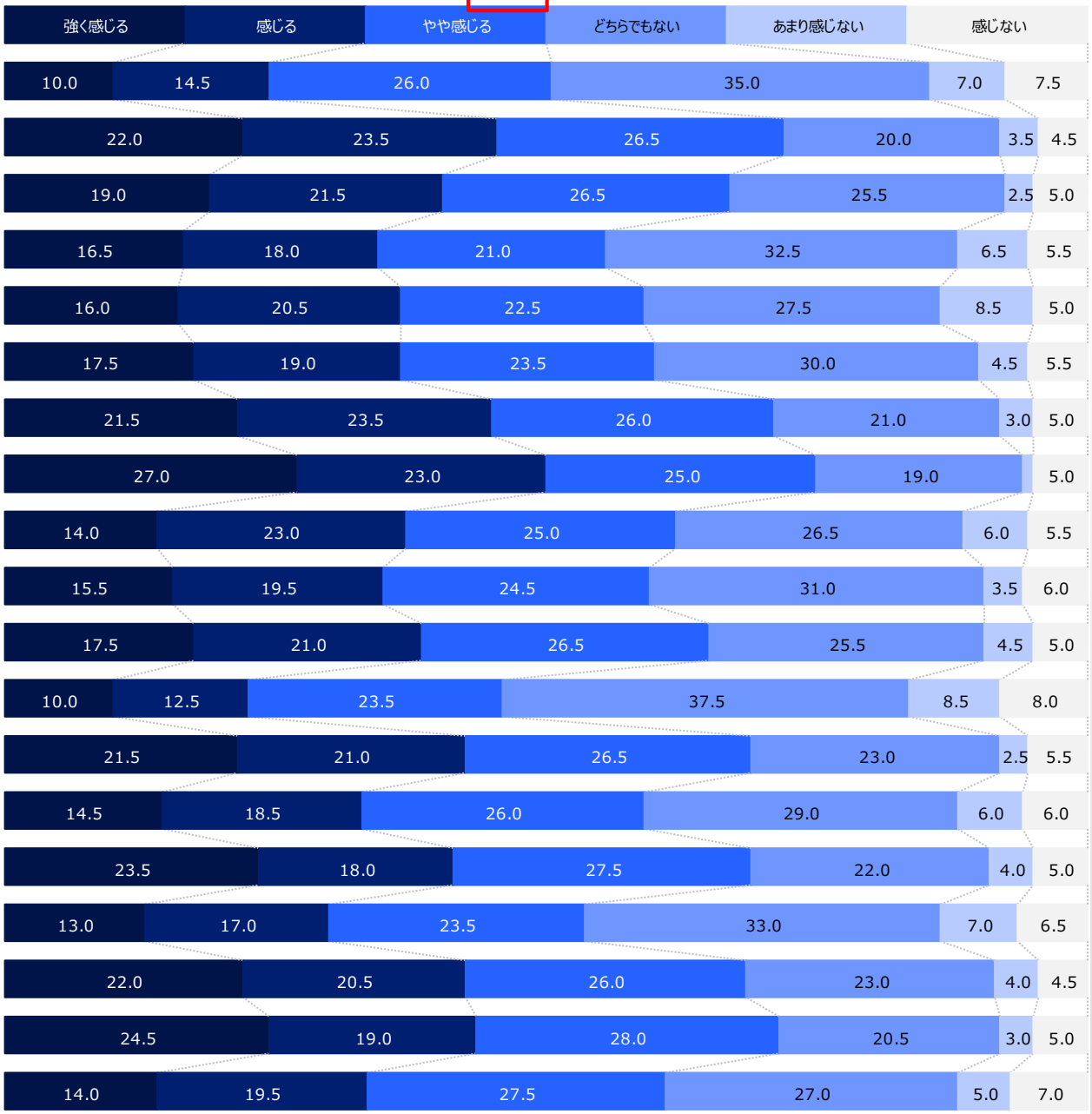
ホテル等宿泊施設での滞在時間（体験）の中で、例えばフロントでの体験でどのようなサービス要素を強く感じると、その後バーを使用してみたいと感じますか。

	強く感じる	感じる	やや感じる	どちらでもない	あまり感じない	感じない
1.徹底したバリアフリーを感じる(n=200)	5.5	15.0	22.0	33.5	14.5	9.5
2.高い清潔感を感じる(n=200)	12.0	23.5	24.5	25.5	7.5	7.0
3.丁寧な維持管理能力を感じる(n=200)	11.5	21.5	22.0	28.5	9.5	7.0
4.徹底したプライバシー確保が伝わる(n=200)	15.0	16.0	24.5	25.0	12.5	7.0
5.高いセキュリティ（安全性確保）を感じる(n=200)	14.0	16.5	24.0	28.5	10.5	6.5
6.徹底した正確な情報提供を心がけている(n=200)	13.0	17.0	23.5	31.0	9.0	6.5
7.サービスの高い迅速性が提供されている(n=200)	17.5	20.5	24.0	25.0	6.5	6.5
8.サービスが非常に丁寧と感じる(n=200)	18.0	23.0	25.0	20.5	7.5	6.0
9.客室内部等の高い機能性を感じる(n=200)	13.0	16.5	23.5	32.0	9.0	6.0
10.運営上の高い環境配慮を感じる(n=200)	11.0	17.5	25.5	30.5	9.0	6.5
11.客室等高い快適性を感じる(n=200)	12.0	23.0	24.0	26.0	9.0	6.0
12.徹底した海外対応を感じる(n=200)	6.5	13.0	23.0	37.5	11.5	8.5
13.スタッフの高い業務専念力を感じる(n=200)	13.0	24.0	24.5	24.5	7.5	6.5
14.地域情報等豊富な情報提供力を感じる(n=200)	9.5	19.0	23.5	30.0	11.0	7.0
15.しっかりした顧客配慮や顧客視点サービスを感じる(n=200)	16.0	22.5	25.0	22.5	8.0	6.0
16.高い地域文化性を感じる(n=200)	8.0	18.0	22.5	34.0	10.0	7.5
17.スタッフの高い対顧客共感力を感じさせるサービスがある(n=200)	15.5	24.0	22.5	24.5	7.5	6.0
18.スタッフサービスの高い対顧客積極性や行動力を感じさせるサービスがある(n=200)	15.5	21.5	23.5	26.0	7.5	6.0
19.質感に高い意匠性、デザイン性を感じる(n=200)	10.0	20.5	23.0	30.0	10.0	6.5

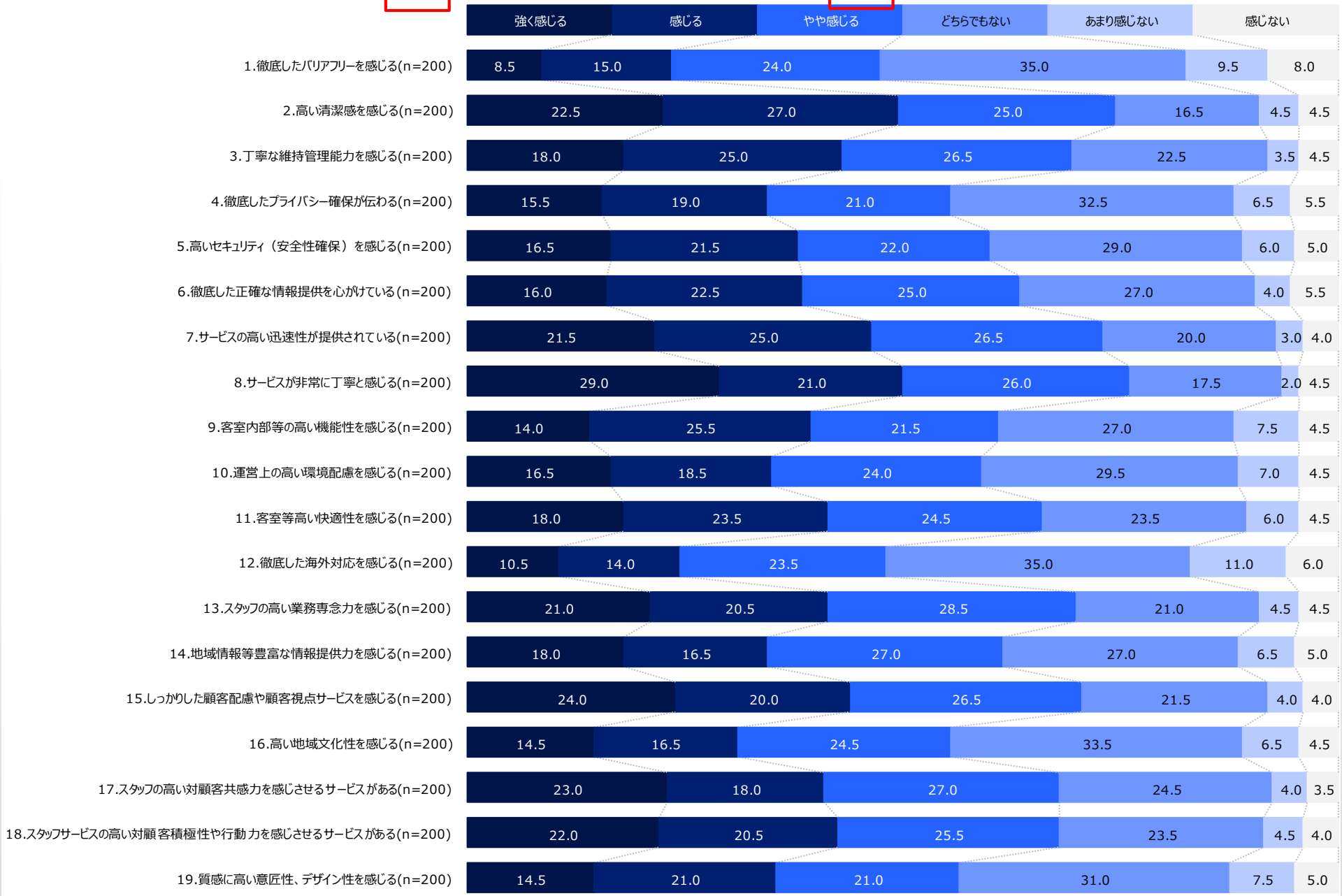
ホテル等宿泊施設での滞在時間（体験）の中で、例えばフロントでの体験でどのようなサービス要素を強く感じると、その後エステを使用してみたいと感じますか。

	強く感じる	感じる	やや感じる	どちらでもない	あまり感じない	感じない
1.徹底したバリアフリーを感じる(n=200)	4.5	12.0	19.5	34.0	15.0	15.0
2.高い清潔感を感じる(n=200)	17.0	18.0	18.0	25.0	10.0	12.0
3.丁寧な維持管理能力を感じる(n=200)	11.0	20.5	14.0	30.5	11.5	12.5
4.徹底したプライバシー確保が伝わる(n=200)	17.0	16.0	16.5	27.0	10.0	13.5
5.高いセキュリティ（安全性確保）を感じる(n=200)	14.0	18.5	16.5	28.5	10.0	12.5
6.徹底した正確な情報提供を心がけている(n=200)	12.0	20.0	14.0	29.5	12.0	12.5
7.サービスの高い迅速性が提供されている(n=200)	14.5	19.5	18.0	29.0	7.0	12.0
8.サービスが非常に丁寧と感じる(n=200)	20.5	17.5	19.5	22.5	8.0	12.0
9.客室内部等の高い機能性を感じる(n=200)	10.5	17.5	17.0	31.5	11.0	12.5
10.運営上の高い環境配慮を感じる(n=200)	12.0	16.5	16.0	34.0	9.5	12.0
11.客室等高い快適性を感じる(n=200)	13.0	18.0	19.0	29.0	9.0	12.0
12.徹底した海外対応を感じる(n=200)	5.5	9.5	20.0	34.0	17.0	14.0
13.スタッフの高い業務専念力を感じる(n=200)	16.5	16.5	19.0	26.5	9.5	12.0
14.地域情報等豊富な情報提供力を感じる(n=200)	8.0	14.5	16.5	33.5	13.5	14.0
15.しっかりした顧客配慮や顧客視点サービスを感じる(n=200)	16.0	18.5	18.0	25.5	10.0	12.0
16.高い地域文化性を感じる(n=200)	6.0	10.5	17.0	38.5	14.0	14.0
17.スタッフの高い対顧客共感力を感じさせるサービスがある(n=200)	16.5	18.5	17.5	25.0	11.0	11.5
18.スタッフサービスの高い対顧客積極性や行動力を感じさせるサービスがある(n=200)	17.0	18.0	18.0	26.0	9.0	12.0
19.質感に高い意匠性、デザイン性を感じる(n=200)	9.0	16.5	18.0	31.5	11.5	13.5

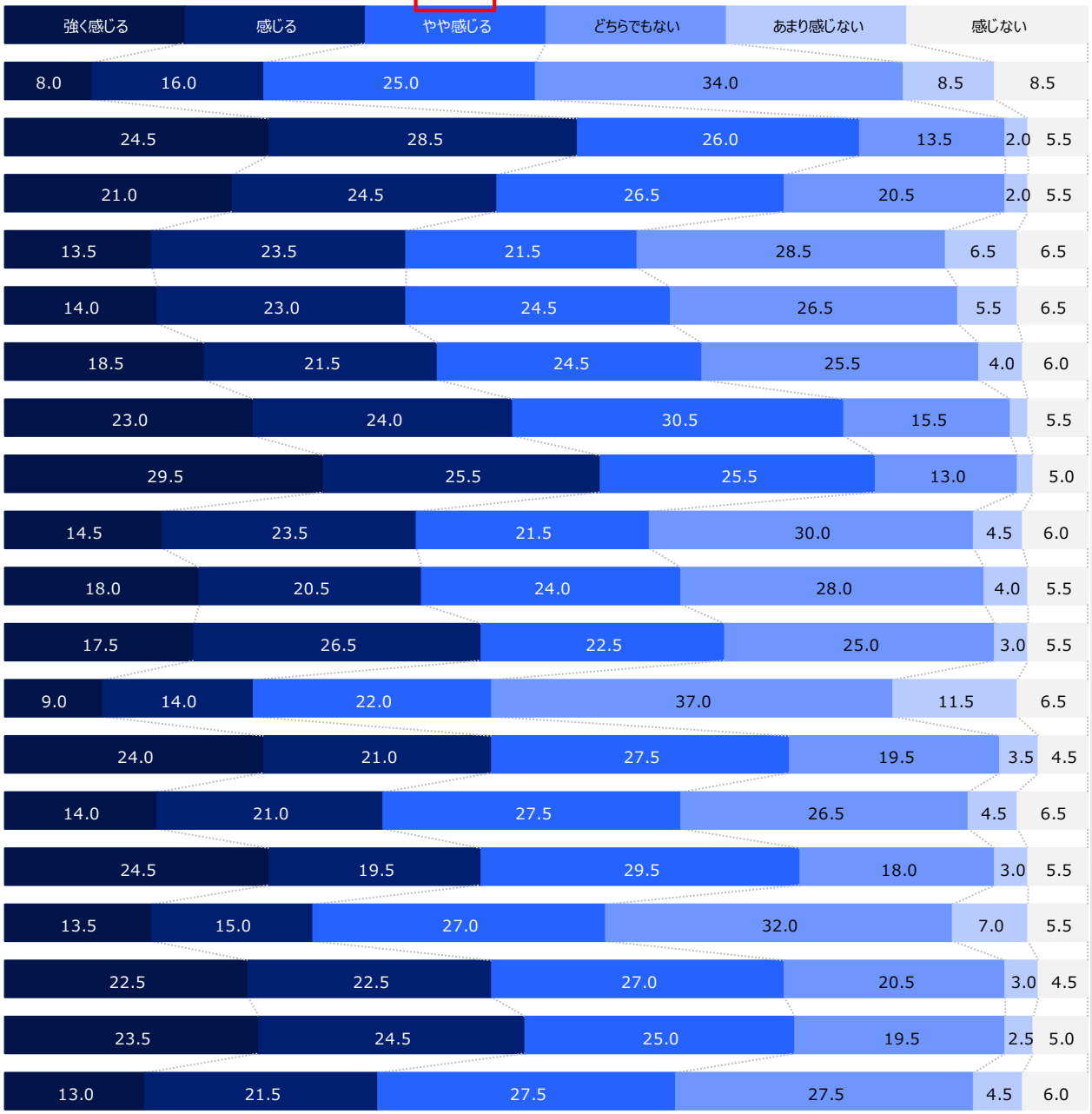
ホテル等宿泊施設での滞在時間（体験）の中で、例えばフロントでの体験でどのようなサービス要素を強く感じると、その後翌朝、朝食を使用してみたいと感じますか。



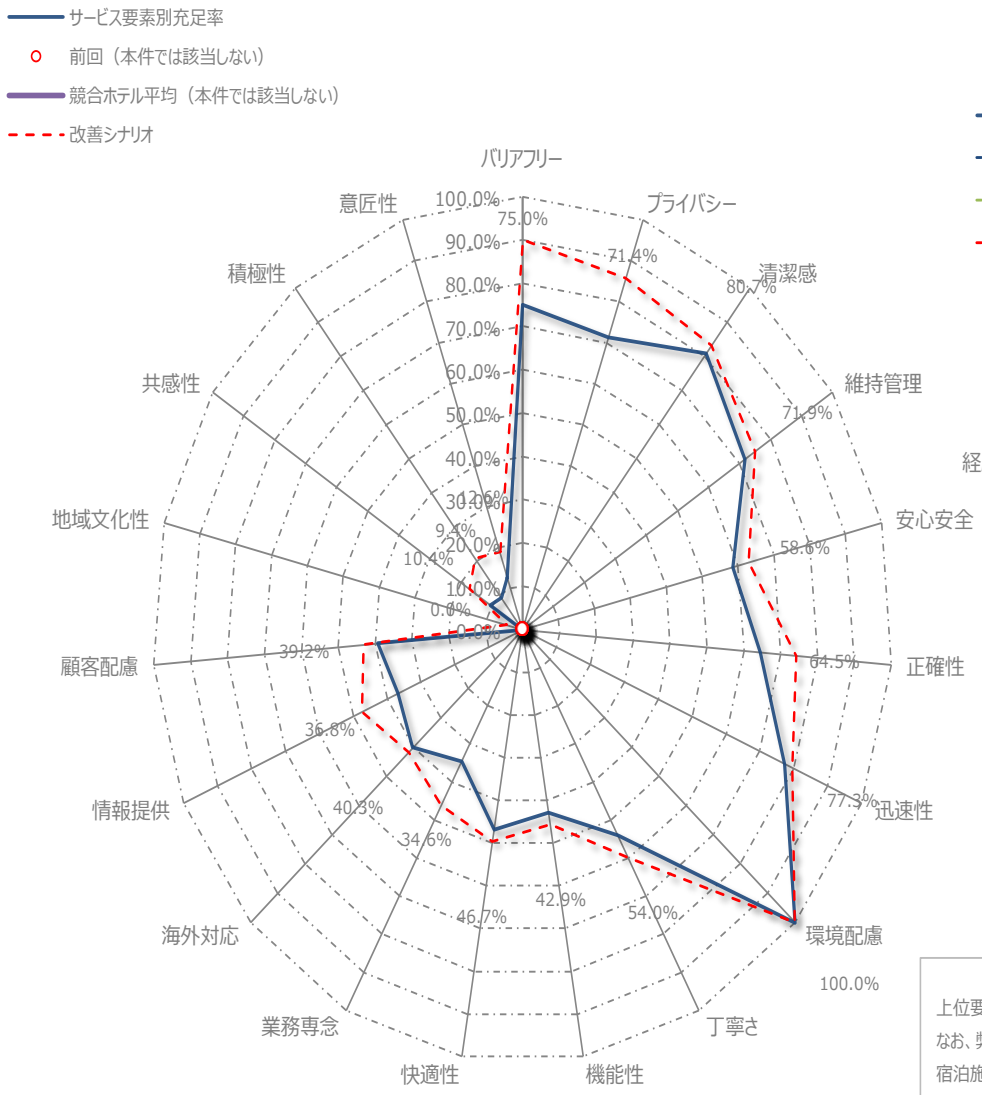
ホテル等宿泊施設での滞在時間（体験）の中で、例えば客室での体験でどのようなサービス要素を強く感じると、その後翌朝、朝食を使用してみたいと感じますか。

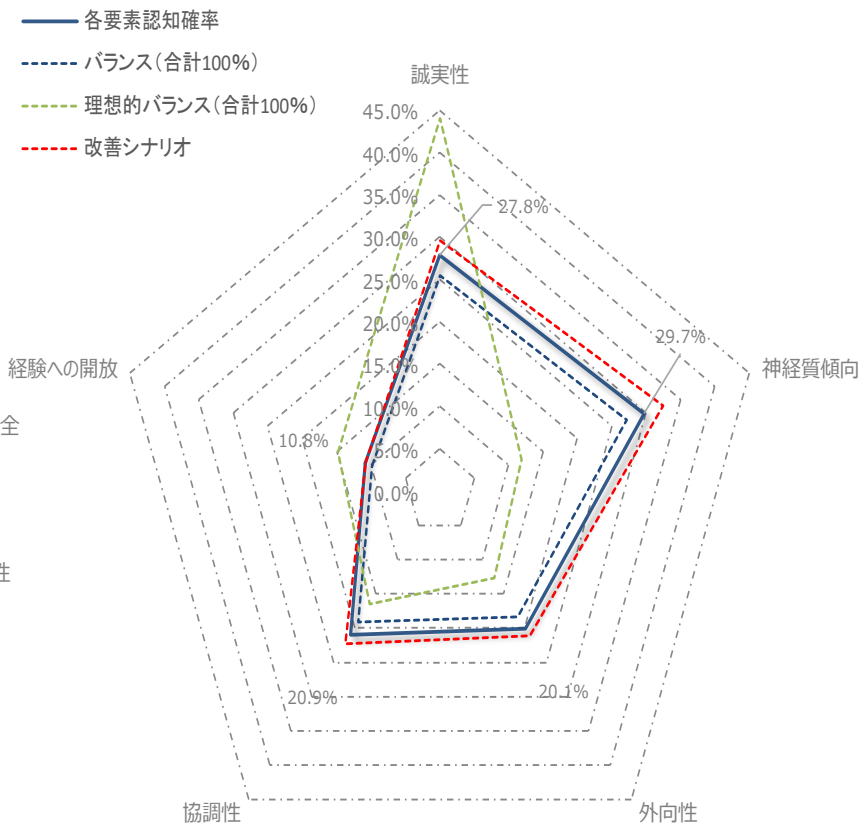


ホテル等宿泊施設での滞在時間（体験）の中で、例えば夕食で使用したレストランでの体験でどのようなサービス要素を強く感じると、その後翌朝朝食を使用してみたいと感じますか。



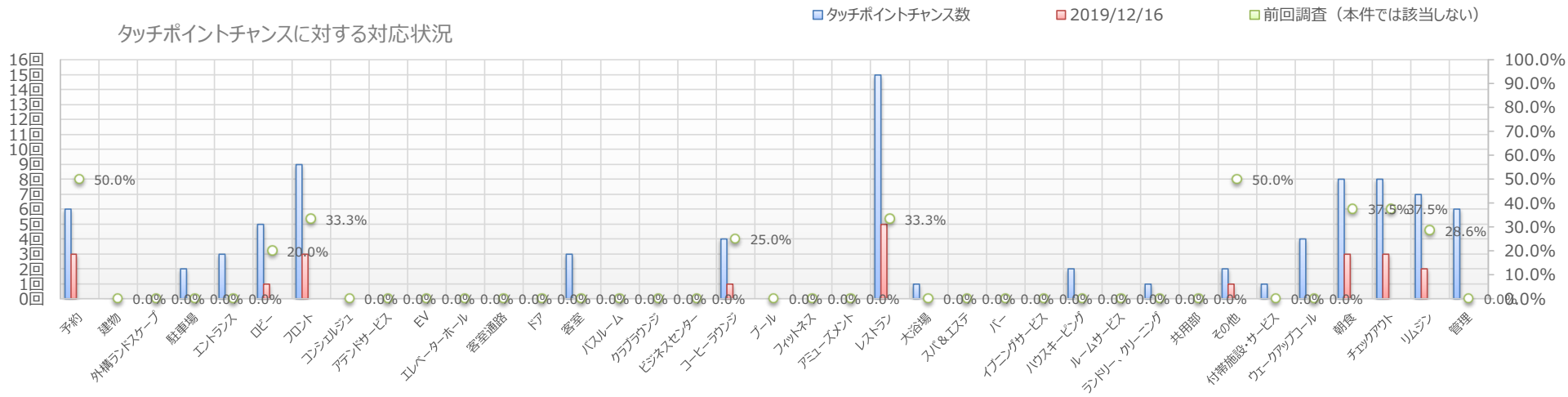
サービス要素別に改善品質をチェック

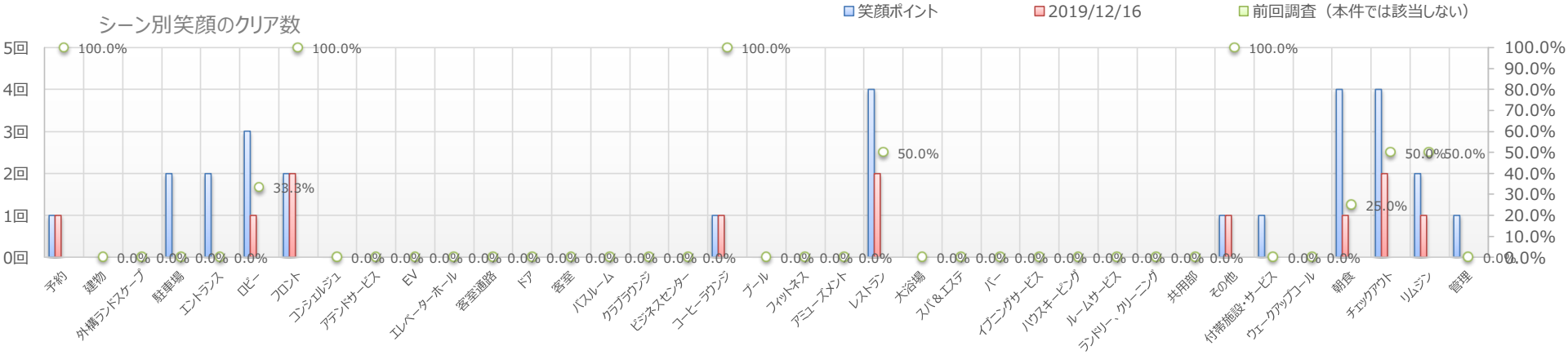




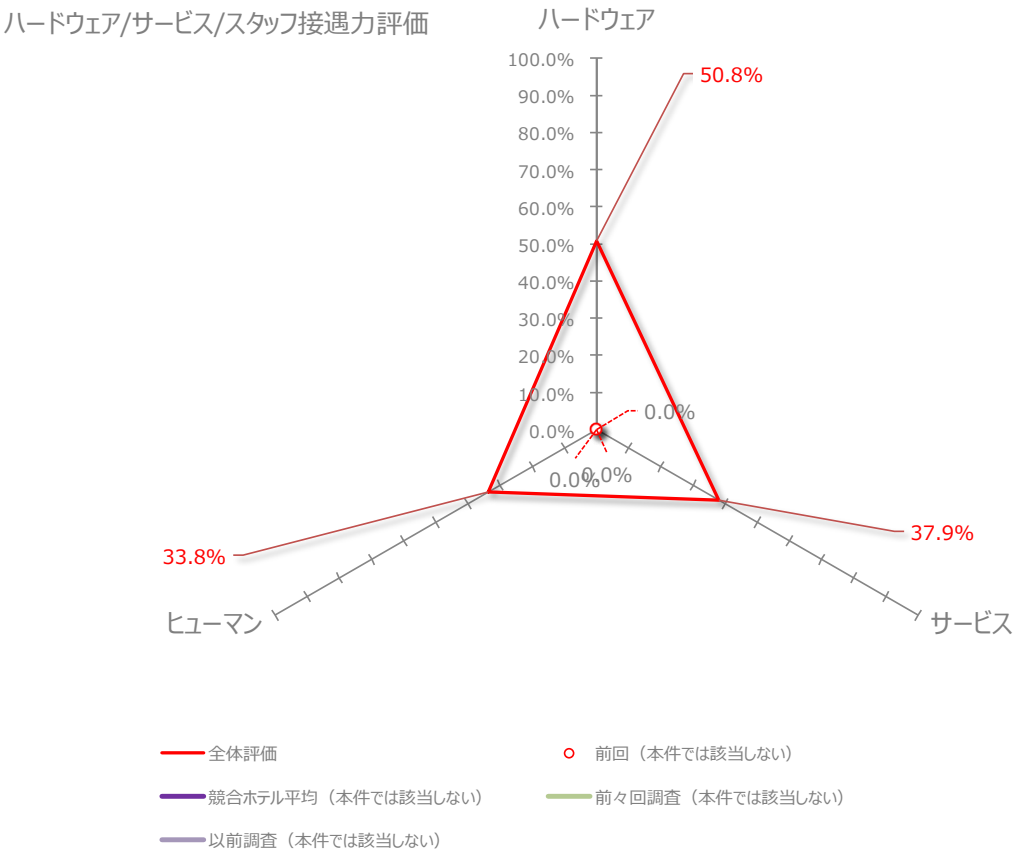
上位要素を具備していても、低位要素が不足していると響かない可能性がある（安心感の多層性）。
なお、弊社調べでは人格の年齢層は、建物築年＋約10年に近い。
宿泊施設は基本女性の質感である。ただ、サービスの内容の他、アイテム如何で女性性を強化することができる。

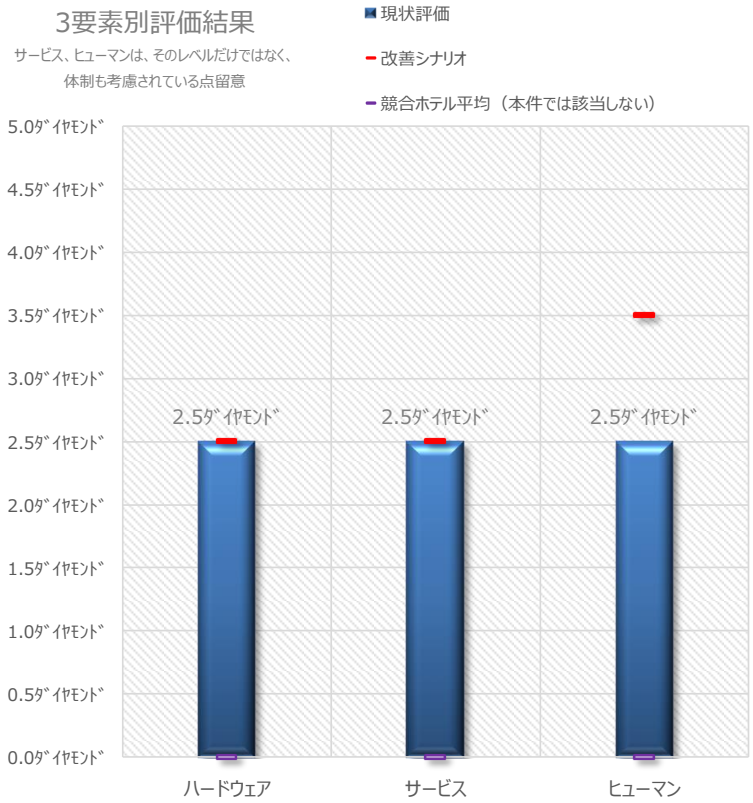
接遇チェック


タッチポイントチャンスに対する対応状況
タッチポイントチャンス数
2019/12/16
前回調査（本件では該当しない）
16回
15回
14回
13回
12回
11回
10回
9回
8回
7回
6回
5回
4回
3回
2回
1回
0回
100.0%
90.0%
80.0%
70.0%
60.0%
50.0%
40.0%
30.0%
20.0%
10.0%
0.0%
50.0%
33.3%
20.0%
25.0%
33.3%
50.0%
37.5%
37.5%
28.6%
予約
建物
外構ランドスケープ
駐車場
エントランス
ロビー
フロント
コンシェルジュ
アテンドサービス
EV
エレベーターホール
客室通路
ドア
客室
バスルーム
クラブラウンジ
ビジネスセンター
コーヒーラウンジ
プール
フィットネス
アミューズメント
レストラン
大浴場
スパ＆エステ
バー
イブニングサービス
ハウスキーピング
ルームサービス
ランドリー、クリーニング
共用部
その他
付帯施設・サービス
ウェークアップコール
朝食
チェックアウト
リムジン
管理

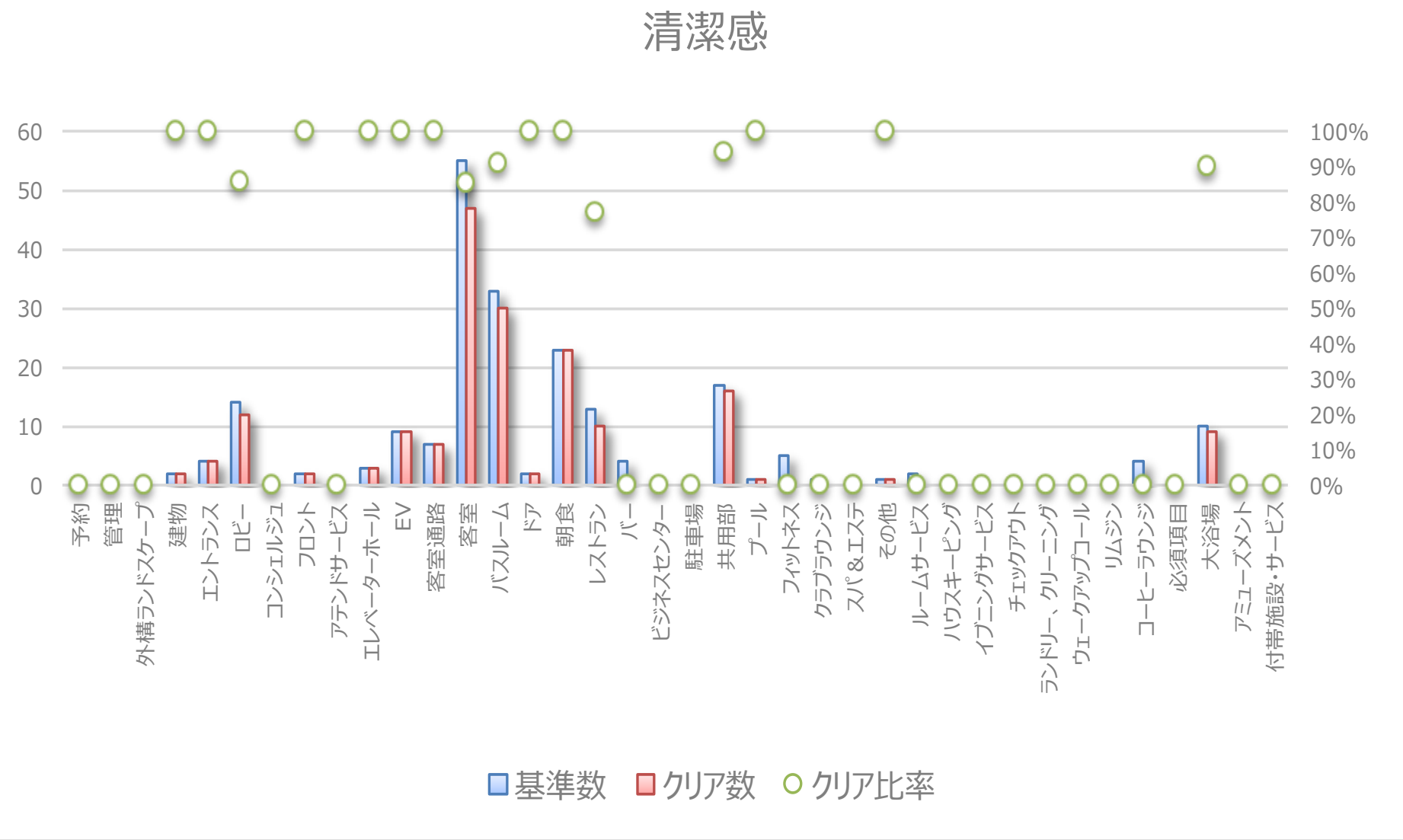

シーン別笑顔のクリア数
笑顔ポイント
2019/12/16
前回調査（本件では該当しない）
5回
4回
3回
2回
1回
0回
100.0%
90.0%
80.0%
70.0%
60.0%
50.0%
40.0%
30.0%
20.0%
10.0%
0.0%
100.0%
100.0%
33.3%
100.0%
50.0%
100.0%
25.0%
50.0%
50.0%
予約
建物
外構ランドスケープ
駐車場
エントランス
ロビー
フロント
コンシェルジュ
アテンドサービス
EV
エレベーターホール
客室通路
ドア
客室
バスルーム
クラブラウンジ
ビジネスセンター
コーヒーラウンジ
プール
フィットネス
アミューズメント
レストラン
大浴場
スパ＆エステ
バー
イブニングサービス
ハウスキーピング
ルームサービス
ランドリー、クリーニング
共用部
その他
付帯施設・サービス
ウェークアップコール
朝食
チェックアウト
リムジン
管理

3要素別評価チェック


ハードウェア/サービス/スタッフ接遇力評価
ハードウェア
100.0%
90.0%
80.0%
70.0%
60.0%
50.0%
40.0%
30.0%
20.0%
10.0%
0.0%
50.8%
0.0%
0.0%
0.0%
33.8%
37.9%
ヒューマン
サービス
全体評価
前回（本件では該当しない）
競合ホテル平均（本件では該当しない）
前々回調査（本件では該当しない）
以前調査（本件では該当しない）


3要素別評価結果
サービス、ヒューマンは、そのレベルだけではなく、
体制も考慮されている点留意
現状評価
改善シナリオ
競合ホテル平均（本件では該当しない）
5.0ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
4.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
4.0ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
3.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
3.0ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
2.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
2.0ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
1.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
1.0ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
0.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
0.0ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
2.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
2.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
2.5ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ
ハードウェア
サービス
ヒューマン

詳細チェック


清潔感
60
50
40
30
20
10
0
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
予約
管理
外構ランドスケープ
建物
エントランス
ロビー
コンシェルジュ
フロント
アテンドサービス
エレベーターホール
EV
客室通路
客室
バスルーム
ドア
朝食
レストラン
バー
ビジネスセンター
駐車場
共用部
プール
フィットネス
クラブラウンジ
スパ＆エステ
その他
ルームサービス
ハウスキーピング
イブニングサービス
チェックアウト
ランドリー、クリーニング
ウェークアップコール
リムジン
コーヒーラウンジ
必須項目
大浴場
アミューズメント
付帯施設・サービス
基準数
クリア数
クリア比率

@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