

〈研究論文〉

顧客ロイヤルティに着目した日中高級ホテルの比較に関する一考察

黒澤 武邦 ・ 夏 易揚

【要旨】

本論文では、日本と中国にある高級ホテル（ブランド）の比較研究を行い、どのようなサービス要素が顧客ロイヤルティに強い影響を与えるかを明らかにすることを目的とする。主に二つの比較方法を用いた。一つは顧客を対象とした定量的な分析であり、インターネット上で顧客のホテルに対する口コミを収集し、ノンパラメトリック検定により分析した。もう一つはホテルを対象とした定性的な分析であり、事例研究として個々のホテルにヒアリングを行った。顧客ロイヤルティを高めるため、日本と中国の国の違いによる共通点と相違点を分析した結果、同じブランドでも日本と中国とのホテルの顧客ロイヤルティの形成に違いがあることがわかった。顧客ロイヤルティには「行動的ロイヤルティ」と「態度的ロイヤルティ」があり、日本の高級ホテルは顧客の態度的ロイヤルティを重視しているが、中国の高級ホテルは行動的ロイヤルティを重視していることが明らかとなった。

キーワード：顧客ロイヤルティ、高級ホテル、サービス品質、日本、中国

1. はじめに

1.1 研究の背景

UNWTO（国連世界観光機関）の発表⁽¹⁾によると、新型コロナウイルスの影響で、2020年1月から6月までの上半期の海外旅行者数は前年同期に比べて4億4千万人減少した。世界観光産業は約4,600億米ドルを損失し、これはリーマンショック後の2009年の損失の5倍に上る。

しかしながら、明るいニュースもある。2021年5月、株式会社日本政策投資銀行は、公益財団法人日本交通公社と共同で、アジア・欧米豪12の国と地域を対象に、インターネットを通じてコロナ収束後の旅行意向に関する調査⁽²⁾を行った。調査では、新型コロナ収束後の海外旅行の意向は、アジア居住者で89%、欧米居住者で81%を占めている。次に海外旅行したい国・地域で、日本は両居住者ともトップとなった。コロナ禍が収束すれば、観光は世界的にも新たなピークを迎えると推測できる。現在、世界各国が新型コロナウイルス対策を行い、経済活動を徐々に再開させて、人々の消費活動を刺激することにより、観光も復活してくる

と期待できる。その一方で、人々の観光に対する強い要望に応えるための、当該地でのインフラやサービスに対する要求は高く、安心安全が保障されているかどうかが大いに注目されるだろう。

世界経済フォーラムは、世界の国々の観光競争力に関するレポート「The Travel & Tourism Competitiveness Report」⁽³⁾を公表している。このレポートでは環境整備、観光政策、インフラ、自然文化資源などについて世界各国の観光競争力を点数化してランク付けしている。2019年版の報告書によれば、日本の観光競争力は世界140カ国・地域の内4位、アジアでは首位である。アジアの2位は中国で世界では13位である。また、2019年の外国人旅行者受入数⁽⁴⁾によると、日本は世界12位でアジアではタイに次いで3位であり、中国は世界4位でアジア首位である。

日本と中国はアジアの観光立国として、インバウンドにおける日中の関係も深い。ホテルは、観光客が必ず利用する観光インフラとして欠かせない施設であり、観光産業の発展に重要な役割を果たしている。そこで、本研究では、サービス水準が高いと定評のある高級ホテルを対象として、マーケティング戦略で重要な顧客ロイヤルティに着目し、日本と中国の高級ホテルを比較することで、どのような要素がより多くの顧客を惹きつけ、そしてより高い信頼を得て、ブランド競争力を強化しているかを分析・考察する。

1.2 研究問題意識と目的

本研究では次の問題意識を持って研究を進める。顧客ロイヤルティに関して、日中の高級ホテルのサービスの共通点と相違点は何か。それは国の違いによるものかどうか。また、ホテルは如何にして、顧客満足度を高め、顧客のリピート率を上げることができるのか。

そこで、本研究の目的として、日本と中国を対象として、高級ホテルの比較研究を行い、対象とするホテルへアンケート調査を実施し、どのサービス要素が顧客ロイヤルティの形成の違いに強い影響を与えるかを明らかにする。本研究の成果により、日中ホテル業が互いに学ぶべき点を明確にすることによって、両国のホテル業の発展に貢献し、延いては新型コロナ収束後の両国観光産業のさらなる国際化と発展に資すると考える。

2. 先行研究レビュー

2.1 顧客ロイヤルティの誕生

近年、ホテル市場の競争がますます激しくなっている。過去の「売り手市場」から、今日の「買い手市場」に変わった。各ホテルは、顧客の満足度を向上させるため、サービスの質を重視するようになった。1980年頃、顧客満足（customers satisfaction）という言葉が米国で広まった。顧客が商品に満足しているかどうかに注目する企業が増えた。しかし、商品やサービスに満足していても、顧客が継続的には商品を購入しないことがある。顧客ロイヤルティ

は、1990 年ごろに、顧客満足度から派生した言葉である。ロイヤルティとは英語の「loyalty」を示し、忠誠心を表している。一般的に、顧客ロイヤルティは、顧客が一回の購買体験や使用経験で終わるのではなく、製品やサービスを繰り返し購買することによって売上と利益の向上をもたらし、顧客が長期的に信頼や愛着を持ち続けることである⁽⁵⁾。また、顧客満足度とロイヤルティは、ホテル業界に直接的および間接的な影響を与えている⁽⁶⁾。

2.2 顧客ロイヤルティの分類

これまで学術的には、顧客ロイヤルティという概念は共通認識として統一されてはいない。様々な学説があり、大きく次の3つに分けられている。行動的なロイヤルティ論、態度的なロイヤルティ論、総合的なロイヤルティ論である。

本研究は、Dick & Basu が示した総合ロイヤルティ理論に基づいて考察する。Dick & Basu (1994) ⁽⁷⁾ の研究では、習慣的購買行動はロイヤルティとは言えないと指摘した。顧客ロイヤルティは行動面と態度面がある。同じブランド製品を買うことは「行動的な」忠誠であり、他人にブランドの良さをアピールすることは「態度的な」忠誠であるとしている。彼らは、行動面としての反復購買および態度面としての心理的愛着の両面から、表1のような4つの分類を提示した。つまり、行動・態度とも高水準に達することが「真のロイヤルティ」であると考えられる。

表1 顧客ロイヤルティの分類

		態度面 Attitudinal (愛着)	
		高	低
行動面 Behavioral (反復購買)	高	真のロイヤルティ	見せ掛けのロイヤルティ
	低	潜在的ロイヤルティ	ノーロイヤルティ

(出所) Dick & Basu (1994) に基づき作成

2.3 顧客ロイヤルティの影響要素

サービス品質が顧客ロイヤルティに影響があると指摘されている。Bitner (1990) ⁽⁸⁾ は、顧客がサービスを消費した後に生じた態度こそ、次から同様のサービスを購入するかどうかを決める直接的な原因であると分析している。汪純孝ら (2001) ⁽⁹⁾ の研究によると、サービス品質が消費者の行動と意思に直接的にプラスに影響を与えている。Jasinskas ら (2016) ⁽¹⁰⁾ は、サービス品質と顧客満足度がともに顧客ロイヤルティを形成することと、サービス品質が顧客満足度を通して更に購買意思に影響することを明らかにしている。

以上により、サービス品質は顧客ロイヤルティに影響を及ぼす要因であることがわかる。サービス品質こそ、顧客ロイヤルティを築く基礎である。顧客とのつながりを継続したけれ

ば、まず品質の良い製品あるいは一流のサービスを提供することが大切である。

ホテルが提供するサービスは、ハードウェアとソフトウェアの2種類に分けられる。ホテルのハードウェアとは、客室、会議室、レストランなどの施設である。ソフトウェアとは、ホテルのスタッフが提供するサービスなどの「無形」のサービスである⁽¹¹⁾。ソフトウェアは、ハードウェアに比べて、質の変動性が大きく不安定である。その特徴により、サービス品質の評価標準が統一されていないので、顧客は他の面（サービス提供者の態度、他の顧客からの評判、サービス・ブランドに対するイメージなど）から自分が感じたことによってサービス品質を評価する傾向があるからである。

サービス品質への評価は複雑なプロセスであるため、顧客は客観的および主観的な側面からサービス品質を評価する必要がある⁽¹²⁾。北欧学派でサービスの品質は、「テクニカル・クオリティ」と「ファンクショナル・クオリティ」の2種類に分けられている⁽¹³⁾。

テクニカル・クオリティ（Technical Quality）とは、サービスによる結果である。つまり、サービスプロセスが終了した後に顧客が何を得られるか、Whatにあたる。例えば、レストランの客は食事をとることができ、ホテルの客は宿泊場所を得ることができる。テクニカル・クオリティは物質的な部分につながっているため、顧客はそのようなサービスを簡単に感知し、より客観的に評価できる可能性が高くなる。

ファンクショナル・クオリティ（Functional Quality）とは、企業がサービスを提供する方法と顧客がサービスを得る方法を指す、Howにあたる。スタッフの態度、サービスの手順などを含むより無形の特徴を備えている。したがって、ファンクショナル・クオリティを評価するときは、顧客の主観的な感情によって支配される。

3. 日中高級ホテル実態分析

3.1 仮説

上記の先行研究により、顧客ロイヤルティに関して概念的な整理を行った。ホテルの施設や有形無形のサービスなど様々な要素が顧客ロイヤルティに影響することを示唆している。しかしながら、どのようなサービスが具体的に顧客ロイヤルティのどの部分に影響を与えているのかは明確ではない。例えば、同じ高級ホテルブランドとしての顧客ロイヤルティが存在していても、国やサービスの違いにより、その形成過程が異なる可能性がある。そこで、ホテルのどのような要素が顧客ロイヤルティの形成の違いにどう影響を与えるのかを明らかにするために、まずは日中の高級ホテルのサービスの共通点と相違点を把握して、さらにその相違点が顧客ロイヤルティのどの部分の形成の違いに関係しているかを分析、考察する必要がある。それゆえ、次の2つの仮説を設定する。

仮説①：日本と中国の高級ホテルが提供されるサービスには相違点がある。

仮説②：日中の高級ホテルのサービスの相違点は顧客ロイヤルティの形成の違いに影響し

ている。

仮説検証にあたっては、顧客ロイヤルティは直接定量化できないため、インターネットから利用客による日中の各高級ホテルのサービスへの評価を収集し、得られたデータをノンパラメトリック検定にかけ、仮説①を検証して、仮説②の成立について分析・考察した。さらに、対象の高級ホテルにアンケート調査を実施して、仮説①および仮説②について定性的分析を加えた。

3.2 日中高級ホテルのロコミ等の比較

本研究では、中国の5つ星ホテル⁽¹⁴⁾と日本のラグジュアリーホテル⁽¹⁵⁾の中から各8ホテルを選択した。その内、7つのホテルは日本と中国の両方に進出している世界的に有名な高級ホテルブランドである。それらに加えて、日本の代表的なホテル（帝国ホテル東京⁽¹⁶⁾）と中国の代表的なホテル（北京中国大飯店⁽¹⁷⁾）を1つずつ選んでいる。

表2 日中高級ホテルにおけるロコミ評価の比較

ホテル ブランド	都市	ファンクショナル・クオリティ					テクニカル・クオリティ			
		総合 評価	清潔さ	快適さ	スタッフ	お徳感	施設 設備	ロケー ション	部屋面 積(m ²)	1m ² あた りの料金 (円)
Conrad コンラッド	東京	8.9	9.4	9.5	9.2	8	9.2	8.9	48	1,128
	北京	8.6	8.9	9	8.9	8.1	8.7	8.8	42	596
The Peninsula ザ・ペニンシュラ	東京	9.1	9.5	9.5	9.2	8.1	9.3	9.5	54	1,249
	北京	9.4	9.7	9.7	9.2	8.8	9.5	9.6	60	573
The Ritz-Carlton ザ・リッツ・カールトン	東京	9.1	9.5	9.6	9.4	8	9.3	9.4	52	2,000
	北京	8.2	8.3	8.4	8.8	7.7	8.2	8.8	50	815
St. Regis セント・レジス	大阪	8.9	9.3	9.3	9.1	7.9	9	9	46	1,057
	北京	8.3	8.7	8.8	8.4	7.4	8.3	8.6	50	604
Mandarin Oriental マンダリン・オリエンタル	東京	9.2	9.7	9.6	9.4	8	9.5	9.4	50	1,537
	上海	8.9	9.4	9.3	9	8.4	9.2	8.5	50	503
Park Hyatt パーク・ハイアット	東京	9.1	9.7	9.7	9.5	8.1	9.4	8.7	45	1,888
	北京	8.4	8.7	8.6	8.4	7.6	8.3	9	45	694
Four Seasons フォー・シーズンズ	東京	8.9	9.4	9.1	9.5	7.6	8.6	9	44	1,562
	北京	9.3	9.6	9.5	9.4	8.7	9.4	9	46	770
帝国ホテル	東京	9.2	9.6	9.4	9.6	8.3	9.2	9.4	31	1,475
中国大飯店	北京	8.8	9	9	8.8	8.1	8.9	9.2	40	670

(出所) Booking.com と各ホテルのホームページのデータをもとに筆者作成

顧客が他人にブランドの良さをアピールする「態度面」でのロイヤルティの違いを把握するために、世界最大手ホテル予約サイトで口コミ評価を掲載している Booking.com⁽¹⁸⁾ の口コミ評価と得点を参照して表 2 にまとめた⁽¹⁹⁾。なお、口コミ⁽²⁰⁾ は、全部で 7 つの方面に分けられ、それぞれは総合評価、清潔さ、快適さ、施設・設備、スタッフ、お得感、ロケーションで、満点は 10 点である。部屋面積と部屋料金は、スタンダードツインルームを例にして、部屋の価格と面積を通じて、一平方メートルあたりの価格を算出して比較している。また、上記のテクニカル・クオリティとファンクショナル・クオリティに従って、以下のグループに分類した。

テクニカル・クオリティ：施設・設備、ロケーション、部屋面積、部屋料金

ファンクショナル・クオリティ：総合評価、清潔さ、快適さ、スタッフ、お得感

3.3 仮説の検証

3.3.1 ノンパラメトリック検定の結果

日中高級ホテルの相違点について上記の収集したデータをノンパラメトリック検定⁽²¹⁾で解析し、表 3 のような結果を得た。なお、IBM SPSS Statistics 20.0 を使用して、マン・ホイットニーの U 検定⁽²²⁾ を用いた。

表3 ノンパラメトリック検定の結果

		総合 評価	清潔さ	快適さ	スタッフ	お得感	施設 設備	ロケー ション	部屋 面積(m ²)	1m ² あた りの料金 (円)
日 本	計数	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	平均値	9.05	9.51	9.46	9.36	8.00	9.19	9.16	46.30	1487.0
	中央値	9.10	9.50	9.50	9.40	8.00	9.25	9.20	47.0	1506.0
	最小値	8.90	9.30	9.10	9.10	7.60	8.60	8.70	31.0	1057.0
	最大値	9.20	9.70	9.70	9.60	8.30	9.50	9.50	54.0	2000.0
	25%tile 値	8.90	9.40	9.35	9.20	7.95	9.10	8.95	44.5	1188.5
	75%tile 値	9.15	9.65	9.60	9.50	8.10	9.35	9.40	51.0	1725.0
	標準偏差	0.13	0.15	0.19	0.18	0.20	0.28	0.30	7.07	338.62
中 国	計数	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	平均値	8.74	9.04	9.04	8.86	8.10	8.81	8.94	47.9	653.1
	中央値	8.70	8.95	9.00	8.85	8.10	8.80	8.90	48.0	637.0
	最小値	8.20	8.30	8.40	8.40	7.40	8.20	8.50	40.0	503.0
	最大値	9.40	9.70	9.70	9.40	8.80	9.50	9.60	60.0	815.0
	25%tile 値	8.35	8.70	8.70	8.60	7.65	8.30	8.70	43.5	584.5
	75%tile 値	9.10	9.50	9.40	9.10	8.55	9.30	9.10	50.0	732.0
	標準偏差	0.45	0.49	0.44	0.35	0.51	0.52	0.35	6.20	104.51
Z 値		-1.54	-1.85	-2.01	-2.75	-0.58	-1.37	-1.27	-0.05	-3.36
P 値		0.13	0.07	0.05*	0.01	0.57	0.20	0.23	0.96	0.00

*「快適さ」の P 値は出力時に四捨五入され 0.05 と表示されているが、実際は 0.04988 と僅かに 0.05 を下回る。

3.3.2 検証の結果

統計学上、P 値が 0.05 未満なら 2 つのグループは有意な違いがあったと判断できるので、解析結果から得られる示唆を以下に示す。

- 「快適さ」、「スタッフ」、「部屋料金」の P 値は 0.05 を下回っている。日中ホテルは、この 3 つの面には違いがあることが明らかになった。
- 「総合評価」については、P 値は 0.05 より大きく、統計学上、日中の有意差はなかった。「総合評価」とは、ホテル全体に対する顧客からの評価点数のことである。つまり、日中ホテルの「快適さ」や「スタッフ」、「部屋料金」などに対する顧客からの評価点数に差異があるが、これらの差異がホテル全体の満足度に影響を与えているわけではなく、日中の高級ホテルがどちらの満足度が高いということは証明できない。

- 日本的高级ホテルの「快適さ」および「スタッフ」は中国的高级ホテルより評価が高い。中国的高级ホテルの「部屋料金」は明らかに日本的高级ホテルより安い、「お得感」のデータから見ると、日中の点数の差はあまり大きくない。日本の料金は高いが、「快適さ」や「スタッフ」など高い評価が、高価格のマイナス面を相殺し、顧客に相応の付加価値を提供していると推測される。

以上の結果により、「快適さ」、「スタッフ」、「部屋料金」には違いがあるため、仮説①「日本と中国的高级ホテルが提供されるサービスには相違点がある。」は成立する。他方、「清潔さ」、「施設設備」、「お得感」、「部屋面積」、「ロケーション」のデータを見ると、評価点の高低差はあるが、全体の平均値の中では、日中の違いとして大きくない。

次に、顧客ロイヤルティの形成について考察する。顧客による高い口コミ評価は、他人にそのホテルの良さをアピールすることにつながり、「態度的ロイヤルティ」に関係すると考えられる。「快適さ」および「スタッフ」の評価がより高いということは、顧客の「態度面」でのロイヤルティを高めることにもつながり、その形成の違いにある程度影響していると推測される。よって、仮説②「日中の高级ホテルのサービスの相違点は顧客ロイヤルティの形成の違いに影響している。」も成立するのではないかと考える。

さらに、本研究は、どのような要素が顧客の「行動面」でのロイヤルティの形成の違いに影響するかについて把握するために、対象ホテルに対してアンケート調査を行った。

3.4 アンケート調査

3.4.1 調査概要

調査は、2019年4月に日中高级ホテルのサービス上の共通点と相違点を考察するため、日本と中国的高级ホテルを対象として、Eメールにより16のホテルにアンケート調査票を配布した。調査内容が顧客情報など企業にとって重要な内部情報であるため、2つのホテルだけが匿名回答に応じた。2つのホテルは同じブランドであるため、日本Aホテルと中国Aホテルとする。調査の質問と回答は表4の通りである。

表 4 高級ホテルにおける顧客ロイヤルティに関するアンケート調査結果

質 問		日本 A ホテル	中国 A ホテル
1	サービス提供は顧客ニーズまたはホテルの商品に応じてか	顧客ニーズ	顧客ニーズ
2	顧客を分類した最適なサービス提供の有無	ある	ある
3	異なるニーズの顧客に対する個別的なサービスの提供	・ パーソナルバトラー ・ 顧客の好みを把握 ・ 多言語サービスの提供	・ パーソナルバトラー ・ 消費状況に応じて異なる商品を推薦
4	顧客に関する効率的な情報収集	・ チェックインの時 ・ サービス過程と苦情から収集 ・ インターネットの口コミなどから収集	・ チェックインの時 ・ サービス過程と苦情から収集
5	ホテルブランドの宣伝、新規顧客の開拓で望ましい方法	・ 書籍・雑誌広告 ・ インターネット広告	・ 書籍・雑誌広告 ・ 旅行会社宣伝 ・ 公益事業スポンサー
6	定期的なリピーター・長期滞在客・VIP 顧客への連絡	自社のホテル運営マニュアルに沿って定期的に連絡	自社のホテル運営マニュアルに沿って定期的に連絡
7	リピーター・長期滞在客・VIP 顧客への連絡手段	・ DM 発送	・ メール、ショットメッセージ ・ 電話連絡 ・ 自宅訪問
8	VIP 顧客・来店回数の多い顧客への優待サービスの提供	たまに提供	必ず提供
9	顧客に提供する優待サービス	・ 商品割引 ・ ポイント加算	・ 宿泊料金の割引 ・ 朝食無料 ・ ランドリー無料
10	会員制度の有無	ある	ある
11	宿泊者へのアンケート配布	していない	している、システムによるアンケートメールの自動送信
12	顧客からの苦情への対応	・ 内容に応じて対応	・ 記録して苦情に適合するかどうかを判断 ・ 客室のアップグレードと飲食割引券の提供
13	リピート率を上げる集客の方法	・ ホテルのサービス品質の向上 ・ パーソナルサービスの提供 ・ 販売促進キャンペーンの実施	・ ホテルのサービス品質の向上 ・ パーソナルサービスの提供 ・ リピーターにクーポン配布
14	発展に向けての課題	・ 新規顧客の開拓	・ 新規顧客の開拓 ・ 商品選択と組み合わせること
15	良いところ、自慢できるところ（3 つ）	・ 景色 ・ スタッフ対応 ・ 部屋快適性と機能性	・ 景色 ・ ロケーション ・ 施設・設備

3.4.2 調査分析

中国 A ホテルは、質問 3、8、9、12、13 において、「消費状況に応じて異なる商品を推薦」、「VIP 顧客・来店回数の多い顧客に必ず優待サービスの提供」、「宿泊料金の割引・朝食無料・ランドリー無料」、「客室のアップグレード・飲食割引券の提供」、「リピーターにクーポン配布」など価格に関係する回答が多くみられた。また、質問 15 の「景色・ロケーション・施設・設備」を加えると、テクニカル・クオリティを重視している傾向であることがわかる。一方で、日本 A ホテルは、質問 3、13、15 において、「顧客の好みを把握・多言語サービスの提供」、「ホテルのサービス品質の向上・パーソナルサービスの提供」、「スタッフ対応・部屋快適性と機能性」など、ファンクショナル・クオリティに関係する回答が多かった。

これらは、1 つのホテルブランドのみからの分析結果であるが、サービス面について、日本の高級ホテルはファンクショナル・クオリティをより重視し、中国の高級ホテルはテクニカル・クオリティをより重視しているのではないかと推測される。

4. 考 察

アンケート調査から、日本の高級ホテルも中国の高級ホテルも顧客の特徴を把握して分類し、それぞれのニーズに応じてサービスを提供していることがわかった。それゆえ、顧客のニーズを分析するために、Booking.com のデータをもとに、口コミ投稿者のタイプを家族、カップル、友達、一人旅、ビジネス出張に 5 つに分ける。以下の表 5 は各投稿者が占める割合である。データを比較してみると、日本の高級ホテルは、カップルが最も多く 38%を占め、2 位は 33%の家族である。一方、中国の高級ホテルの傾向は異なり、ビジネス出張が 28%と最も多く、次は一人旅が 24%となっている。

カップルや家族は 2 人または 2 人以上のグループであるのに対し、ビジネス客や一人旅は、基本的に単独行動であると推測される。客層によって利用目的が違い、人数によって、顧客が重視するサービスも違ってくる。例えば、カップルや家族は、旅行や記念日などの理由で一緒にホテルに宿泊すると考えられる。これらの顧客はホテルの快適さや、このホテルがどのようなサービスを提供してくれるのか、今回の旅行の目的に合致しているかどうかなどが、ホテル選択の大きな理由になるだろう。クリスマスディナー付きプランやファミリープランなどのキャンペーンはその典型である。前述のアンケート調査で「リピート率を上げる集客の方法」で、日本 A ホテルは販売促進キャンペーンを実施すると回答していた。

一方、ビジネス客は出張などでホテルに泊まらざるを得ず、ホテルを利用する頻度が一般利用者より高くなる。それゆえ、頻繁にホテルを利用する彼らにとって、よく利用するホテル（ブランド）がどのような優待サービスを提供してくれるのが重要になるだろう。前述のアンケート調査でも「VIP 顧客・来店回数の多い顧客への優待サービスの提供」に関して中国 A ホテルは必ず提供すると答えており、宿泊料金の割引、朝食無料、ランドリー無料など

の特典を用意している。

以上の分析から、ホテルの客層が異なることも日中の高級ホテルの顧客ロイヤルティの形成の違いを生む要因の一つであると考ええる。

表 5 高級ホテルにおける客層タイプの割合

ホテルブランド	都市	ファミリー	カップル	友達	一人旅	ビジネス (出張利用)
Conrad コンラッド	東京	33%	31%	2%	16%	18%
	北京	19%	23%	4%	29%	25%
The Peninsula ザ・ペニンシュラ	東京	45%	34%	3%	10%	9%
	北京	32%	29%	2%	17%	20%
The Ritz-Carlton ザ・リッツ・カールトン	東京	21%	43%	2%	21%	13%
	北京	23%	16%	2%	25%	34%
St. Regis セント・レジス	大阪	31%	42%	4%	11%	11%
	北京	14%	16%	1%	30%	39%
Mandarin Oriental マンダリン・オリエンタル	東京	34%	38%	4%	12%	11%
	上海	24%	26%	6%	21%	23%
Park Hyatt パーク・ハイアット	東京	29%	47%	3%	12%	10%
	北京	14%	19%	1%	32%	34%
Four Seasons フォー・シーズンズ	東京	48%	35%	1%	7%	9%
	北京	18%	22%	1%	27%	32%
帝国ホテル	東京	32%	37%	3%	15%	13%
中国大飯店	北京	16%	16%	3%	29%	35%
平均	東京	33%	38%	3%	14%	12%
	北京	22%	23%	3%	24%	28%

(出所) Booking.com データをもとに筆者作成

アンケート調査の質問 13 は、リピート率向上のための顧客の反復購買を促進させるホテルの取り組みであり、顧客の反復購買という「行動面」のロイヤルティの形成の違いに影響すると考えられる。リピート率を上げる集客の方法については、日中のブランド A ホテルから、「ホテルのサービス品質の向上」と「パーソナルサービスの提供」は共通しているが、「販売促進キャンペーンの実施」と「リピーターにクーポン配布」はそれぞれ違う取り組みという回答を得た。手法は異なるが、スタッフのサービスの質とホテルの価格は、顧客のリピート率に直結する要因と推測できる。

日中のブランド A ホテルとも顧客に合わせたサービスを提供するパーソナルサービスを重視しているが、それを提供するための顧客情報の収集方法が違う。チェックイン時の収集と、顧客からのクレーム対応時の収集という、基本的な 2 つの方法は共通しているが、日本 A ホテルはインターネットで顧客のホテルに対する評価をみて、顧客のニーズを把握する。これは、日本 A ホテルが顧客の「態度面」から着手していることがわかる。「態度的ロイヤルティ」や「行動的ロイヤルティ」の 2 つの中で顧客の態度的ロイヤルティを優先的に育んでいると考えられる。質問 11「宿泊者へのアンケート配布」では、日本 A ホテルの回答は配布していないとのことであった。ホテルの主体的な顧客の情報収集よりも、ネットでの情報収集を選択していると考えられ、これも日本 A ホテルは顧客のネット上のホテルに対する評価を重視する傾向にあることを表している。顧客の評価がネットで伝播するため、その評価を見た他の潜在的な顧客に影響を与えることを考えた対応であると思われる。他方、中国 A ホテルは、システムが自動的に宿泊客にアンケートを送るという回答であった。これは、中国 A ホテルが自ら顧客の宿泊体験を集めることで、彼らの宿泊体験に応じて、サービスの質を改善し、リピーターになるよう誘導していることがわかる。したがって、中国 A ホテルは、既存の顧客の行動的ロイヤルティを優先的に育んでいると言える。

日本の高級ホテルはスタッフを通じて優れたサービスを提供し、顧客から良い評価を得て、良い口コミを生み出し、潜在的顧客の開拓につながる顧客の態度的ロイヤルティを重視している。中国の高級ホテルはお得な価格でホテルに頻繁に宿泊する客層のリピーター増加を促進するよう、顧客の行動的ロイヤルティを重視している。これが日本の高級ホテルと中国の高級ホテルとの大きな違いであると考えられる。よって、顧客の行動的ロイヤルティと態度的ロイヤルティの両方を同時に高めるためには、「スタッフのサービスの質」と「価格」を同程度重視する必要があるが、それぞれのホテルの客層が異なるので、マーケティング戦略上そのホテルに合った方向性を選ぶことが重要となってくるであろう。

5. 本研究の限界と今後の課題

まず、本研究の限界について述べる。本研究では、多くの高級ホテルの中で、選択されたのは 16 ホテルのみであり、日中のすべての高級ホテルの傾向を反映しているとまでは言えない。7 組はグローバルなホテルチェーンに属しているが、本研究ではそのロケーションとして日本と中国のみを扱っているので、あくまで日中の比較に留まっている。

またブランドロイヤルティの考えに基づけば、顧客がなぜそのホテルブランドに対してロイヤルティを持っているかということ調査すべきであるが、困難であった。その理由は、各ホテルに直接訪問して宿泊者に質問したり、アンケートを配布したりすることはできなかったからである。それゆえ、オープンデータである Booking.com 上で宿泊者の口コミを収集して代用した。Booking.com からの投稿では、投稿者の国籍や、ホテルの会員であるかどうか

かなどの情報を明確に分類することはできないため、参考意見に留まる。学術的調査の限界の一つである。

次善策として、顧客ロイヤルティに関するホテル側の取り組みについて調査するために、16 のホテルに直接アンケート調査を試みたが、思うようにサンプル数が集まらず、回答は匿名で2つのホテル（同じホテルブランド）しか得られなかった。顧客情報はホテルのマーケティング戦略上重要な情報であるため、共有してもらうことは難しい。

このような状況の中、本研究は公開情報による定量分析を行い仮説①②を検証し、1つのホテルブランドのアンケート調査から定性分析を行って、日中の高級ホテルの共通点と相違点を分析・考察した点は、本研究の成果である。

顧客ロイヤルティの研究に関する今後の課題としては、ホテル会員を対象とした調査が有効であると考ええる。会員のステイタスの違いについて分析することにより、顧客がこのホテルブランドにロイヤルティを持つ理由が解明できるのではないかと考える。

また、グローバルなホテルブランドでは、異なる国の異なる文化・習慣のため、国によって提供されるサービスに違いがあると考ええる。そのため、より包括的な比較分析を行うためには、調査対象の国・ホテルを拡大していく必要があるだろう。

さらに、本研究では高級ホテルというカテゴリーに限定したが、他のホテルのカテゴリーについても同様に分析することで、ホテルのカテゴリー別の顧客ロイヤルティの特徴を把握できると考える。さらなる研究の発展は、新型コロナ収束後、再び多くの外国人観光客が日本や中国を往来することが期待される中で大変有意義であると考ええる。

謝辞

本研究のアンケートに回答いただいた2つのホテルの関係者に感謝いたします。

【注】

- (1) 国連世界観光機関駐日事務所（2020年9月）「UNWTO 報告：2020年前半期の国際観光客到着数は65%減」
- (2) DBJ・JTBF（2021年5月）「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（第2回新型コロナウイルス影響度特別調査）」 https://www.dbj.jp/topics/investigate/2021/html/20210524_203271.html
- (3) WORLD ECONOMIC FORUM (09/2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*.
- (4) 観光庁「外国人旅行者受入数の国際比較（2019年）」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryoutoukei/ranking.html>
- (5) 鍋野敬一郎「顧客ロイヤルティ管理が成長戦略の鍵となる」株式会社日立ソリューションズ
- (6) Jay Kandampully, Hsin-Hui Sunny Hu, “Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.19, no.6 (2007): 435-443.

- (7) Alan S. Dick, Kunal Basu, “Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1994): 99-113.
- (8) Mary Jo Bitner, “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses,” *Journal of Marketing*, vol.54, no.2 (1990): 69-82.
- (9) 汪纯孝・温碧燕・姜彩芬 (2001) 「服务质量、消费价值、旅客满意感与行为意向」『南开管理评论』2001-6 期
- (10) Edmundas Jasinskas, et al., “Impact of hotel service quality on the loyalty of customers,” *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol.29, no.1 (2016): 559-572.
- (11) 杨传行 (2012) 「浅谈酒店业硬件与软件水平对服务质量的影响」『沿海企业与科技』2012-3 期
- (12) Jasinskas et al., “Impact of hotel service quality on the loyalty of customers,” 570.
- (13) Christian Grönroos, “A Service Quality Model and its Marketing Implications,” *European Journal of Marketing*, vol.18, no.4 (1984): 36-44.
- (14) 中国五星級酒店：『中華人民共和国星級酒店評定標準』による評定
- (15) 日本ラグジュアリーホテル：『日本の旅行会社や旅行雑誌などが独自の基準』による評定
- (16) 日本ホテル御三家と言われる日本を代表する高級ホテルである。
- (17) 「第二の国賓館」とも呼ばれる。プラチナ 5 つ星ホテル（中国国家旅游局の発表）である。（シャングリラグループ運営）
- (18) Booking.com（ブッキングドットコム）は、ホテル・旅館等の宿泊施設に関するオンライン予約を扱う、ウェブサイトおよびアプリ。世界最大の売上高を持つオンライン旅行会社（Online Travel Agency, OTA）の子会社である。
- (19) データ収集日：2020 年 8 月 18 日。新型コロナウイルス感染症流行の影響により、ホテルの価格は比較的大きい変動の影響を受けた。したがって、「部屋料金」のデータは、筆者が 2018 年 12 月 1 日に収集したものを用了。
- (20) Booking.com に掲載されている口コミ（掲載期間が 24 ヶ月を過ぎると自動的に掲載終了となる。口コミを投稿できるのは、Booking.com で予約・宿泊したゲストのみである）。
- (21) 統計的検定には、パラメトリック検定（parametric test）は、正規分布など特定の分布を仮定する検定手法の総称で、ノンパラメトリック検定（non-parametric test）は特定の分布を仮定しない検定手法の総称である。
- (22) マン・ホイットニーの U 検定（Mann-Whitney *U* test）はノンパラメトリック検定の一つである。独立した 2 組の標本が属している母集団の分布が等しいかどうかを検定する。

【参考文献】

- 殷娟（2011）「中国人のサービス意識に関する研究—ホテル業のサービスを取り上げて」『財団法人アジア太平洋観光交流センター：観光に関する学術研究論文』第10回
- 大橋昭一（2010）『観光と思想と理論』文真登、pp.105-122
- 剣持真（2017）「顧客ロイヤルティの先行要因と結果行動」『みずほ情報総研レポート』VOL14
- 中川宏道（2017）「ロイヤルティ・プログラムの消費者行動:ポイントと現金の知覚価値および知覚コストに関するマグニチュード効果」九州大学
- 仲谷秀一・テイラー雅子・中村光信（2016）『ホテル・ビジネス・ブック：EHB』中央経済社
- 鍋野敬一郎「顧客ロイヤルティ管理が成長戦略の鍵となる」株式会社日立ソリューションズ
- 廣間準一（2015）「ホテル分類を考慮した重点開発項目の抽出研究」&「ホテル業界の新潮流に関する一考察—宿泊特化型ホテル業界を事例として—」『日本国際観光学会論文集』第22号
- 彪佳琪・陈晓庆（2015）「论客户关系管理系统 CRM 在酒店行业中的重要性」『科技経済市場』2015-5期
- 刘德智・梁工谦（2006）「顾客满意与顾客忠诚的关系研究」『现代管理科学』2006-2期
- 汪纯孝・温碧燕・姜彩芬（2001）「服务质量、消费价值、旅客满意感与行为意向」『南开管理评论』2001-6期
- 杨传行（2012）「浅谈酒店业硬件与软件水平对服务质量的影响」『沿海企业与科技』2012-3期
- 杨文超（2013）「服务质量、顾客满意度与顾客忠诚度研究」『经济论坛』pp.124-129
- 赵凯・李艳军・徐龙志（2006）「服务企业顾客忠诚的影响因素与培育策略研究」『现代管理科学』2006-11期
- Bitner, Mary Jo. “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses.” *Journal of Marketing*, vol.54, no.2 (1990): 69-82.
- Cardozo, Richard N. “An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction.” *Journal of Marketing Research*, vol.2, no.3 (1965): 244-249.
- Dick, Alan S., Kunal Basu. “Customer loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1994): 99-113.
- Grönroos, Christian. “A Service Quality Model and its Marketing Implications.” *European Journal of Marketing*, vol.18, no.4 (1984): 36-44.
- Jasinskas, Edmundas, Dalia Streimikiene, Biruta Svagzdiene, and Arturas Simanavicius. “Impact of hotel service quality on the loyalty of customers.” *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol.29, no.1 (2016): 559-572.
- Kandampully, Jay, Hsin-Hui Sunny Hu. “Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.19, no.6 (2007): 435-443.
- Kumar V. “Managing Customers for Profit : Strategies to Increase Profits and Build Loyalty.” *Wharton School*

Publ , 2008.

- Reichheld, Frederick F. “The Loyalty Effect.” *Perseus Distribution Services*, 1996.

Comparison of Japanese and Chinese Luxury Hotels with a Focus on Customer Loyalty

Takekuni Kurosawa, Yiyang Xia

Abstract

The purpose of this paper is to conduct a comparative study of luxury hotels (brands) in Japan and China to determine what service elements have a strong impact on customer loyalty. Two main methods of comparison were used. One is a quantitative analysis of customers, in which reviews of hotels by customers were collected on the Internet and analyzed by non-parametric test. The other is a qualitative analysis of hotels, in which interviews were conducted with individual luxury hotels as a case study. In order to increase customer loyalty, we analyzed the similarities and differences between luxury hotels in Japan and China, and found that there are differences in the formation of customer loyalty even for the same brand. There are two types of customer loyalty: behavioral loyalty and attitudinal loyalty, and it was found that Japanese luxury hotels focus on the attitudinal loyalty of their customers, while Chinese luxury hotels focus on the behavioral loyalty.

Key words: Customer loyalty, Luxury hotels, Quality of service, Japan, China