

クルーズ・シップ・ツーリズム II

—顧客満足度の構造と収益管理—

白井義男

Cruise Ship Tourism II

Yoshio SHIRAI

目次

- I クルーズ・シップ・ツーリズムにおける満足度
- II AMOSによる満足因子の関係
- III 収益管理

フェイズIを受け、本論文においては経営マーケティングの視点からさらに考察を行う。フェイズIにおいては、人口動態的な面から ①シニア化 ②富裕層 また、阻害要因として ①言葉 ②休暇 ③日本船の料金 について既存研究のレビューを行い、考察を行った。

本論文では、旅行全体の参加特性を概観し（〔10〕 pp.60-61）、次に「なぜクルーズを利用するのか」（〔24〕 p.17）に関し既存の満足度の調査などから、クルーズの個別因子として；・参加年齢 ・所得 ・宿泊 ・移動 ・食事 ・娯楽 ・料金 などに関して言及する。方法論としては、・クルーズ・シップ・ツーリズムにおける満足度を、AMOS（Analysis of Moment Structures：積率構造分析）による考え方による満足因子の因果関係と消費者の再購買要因などにより考察を行う。それらを根拠としたビジネスにおけるオペレーション上の収益管理（Yield Management）に関し、さらに考察を行い、オペレーション・マネジメントへその概念を発展させる。

I クルーズ・シップ・ツーリズムにおける満足度

海外旅行に関する学生の動機調査などがある（〔11〕 pp.60-61）。これによれば、旅行意欲と

の相関は、新規体験が大きく、6つの要因（新規体験、回想、リラックス、自然回帰、付加価値体験、交流）の中では自然回帰が低くなっている。これは、年齢的なことや海外旅行の経験が少ないことなどにより、学生の場合には、少ない予算でより刺激の強い海外旅行が動機となると考えられる。

具体的には、ヨーロッパ旅行の次の機会はアメリカ、そしてオーストラリアなど別のデスティネーションを希望する。今までに行ったことのない場所への旅行が望まれるということになる。

デスティネーションを選択した行動の後に、移動手段があると一般には考えられる。しかしながら、クルーズ・シップ・ツーリズムの場合には、クルーズそのものを同時に選択するということも以下のプラス要因とマイナス要因などから唱えられている。

1) プラスの要因としてなぜクルーズを利用するのか（〔24〕 p.17）

- ・ 宿舎（船の客室）が移動するのでホテルの移動のわずらわしさが無い。
- ・ 地上のわずらわしさからの開放；海の上で、陸地の人との交流が途絶える
（Club Med などでは、バケーションをより楽しむために客室に電話、新聞、テレビなどを置かない）。
- ・ フルサービス；食事、エンタテインメント、移動、ルームサービスなど。
- ・ なんでも、または何もしないこともできる。
- ・ バケーションのタイプによる満足度のレベルが高い（〔17〕 p.201）

乗客へのアンケート インタビューでは表1のようになっている。これからわかることは、クルーズ自体の満足度が極めて高いことがわかる。この要因としては、先に述べた、‘なぜクルーズを利用するのか’ との理由がこれに当たる。

表1 Level of Satisfaction with Types of Vacations

	% Extremely Satisfied	
	Non-Cruise Vacationers	Cruisers
Cruise Vacation/Ocean Sea Voyage	—	45%
Vacation at All-Inclusive Resort	44%	40
Visit to Friends/Relatives	40	41
Resort Vacation (own arrangements)	40	36
Vacation House Rental	36	33
Resort Vacation (package)	34	32
Trip (non-package)	34	32
Camping Trip	32	27
Land-Based Escorted Tour	31	30
Land-Based Package	29	30
Vacation: Part of Business Trip	29	27

Note: Data are based on a 5-point scale where 5 is "extremely satisfied" and 1 is "not at all satisfied."

〔17〕 p.201 より

2) マイナスの要因としてなぜクルーズを利用しないのか

- ・言葉^(注1)・時間(長期の休暇など)・お金がかかるイメージ・老人のイメージ
などが挙げられる。

一般に、日本においては、言葉の問題によりクルーズが割高な日本船料金が参加の障害のひとつの要因となっているようにも思われる。

クルーズの期間に関しては、世界一周となると100日が基準になっているが、1-2週間程度のものや、長期のクルーズの区間クルーズとして同程度のものが多い。ただ、2-3日のものはやはりクルーズの性格からして数は少ないし、クルーズ自体を楽しむことも困難と考える。それは、ある一定の期間を船上で過ごすプログラムが組まれていることが基準となっているからである。具体的には、ウエルカムパーティーから始まり、スタッフの紹介、船上でのさまざまなアクティビティが用意され、ドレスコードがフォーマルでのフルコースディナー、そして寄港地での小旅行などである。これらを楽しむためには、ある程度の日数が必要となる。

クルーズには多額の費用がかかると思われているが、陸地を移動しての旅との比較では陸地が1,180ドルに対しクルーザーは1,690ドルと約1.5倍程度である ([17] p.135)。

表2 Average Amount Spent per Person per Week - Total Vacation

Category	Average per Segment
Cruisers	\$1,690
Destination	\$2,020
Luxury	\$2,320
Premium	\$1,900
Contemporary	\$1,690
Non-cruise vacation	\$1,180
Rep Sample 2006	\$1,410
Rep Sample 2004	\$1,303
Rep Sample 2002	\$869

[17] p.202 より

また、旅行のタイプによる一人当たりの週当たりの平均支出 ([17] p.202) においても同様の結果が出ている。外国客船に比べ割高といわれている日本客船では、1日当たり3万円ということがひとつの目安になっている。これは、宿泊費、3食の食費、移動の費用がそれぞれ1万円とすると合計で3万円程度となるということを示している。一般に思われている豪華なクルーズは、スイートルームなどの客室を想定しており、一般客室の場合には陸地の旅行と同程度であるばかりでなく、客室や船そしてシーズンの選び方などにより、陸地の旅行よりも価格が安い場合すらある。

表3 Budget Cruise/Land Comparability (per diem per couple data)

	<i>Cruise</i>	<i>Land</i>	<i>Comments</i>
Transportation	n/a	n/a	Presumed comparable
Room	\$160	\$100	
Port Charges/Taxes	\$28	\$11	
Breakfast	Included	\$10	Well, we did say budget!
Lunch	Included	\$12	
Dinner	Included	\$30	
Drinks	\$6	\$8	Duty-free on cruise
Tips	\$10	\$5	
Activities	Included	\$16	Putt-Putt Golf, Wax Museum, etc
Entertainment	Included	\$12	Movies
Total	\$204	\$204	

〔17〕 p.135 より

また、老人のイメージがあるが、最近の参加者の傾向としては家族や若い人々の参加も増加している（〔17〕 p.201）。そしてその平均年齢は、クルーズ参加者の49歳に対し、陸地での旅行者は42歳と7歳差になっている。

表4 Demographics Summary

	<i>Cruisers</i>	<i>Non-Cruise Vacationers</i>
Median Age	49	42
Median Household Income (000)	\$84	\$73
Full-Time Jobs	57%	56%
Retired	16%	11%
College Grad	57%	50%
Post-Grad	23%	20%
White	91%	88%
Black	4%	5%
Other	5%	7%

Source: 2006 CLIA Cruise Market Profile Study

〔17〕 p.201 より

誰と一緒に行くかということでは、両者共に夫婦が最も多い参加形態となっている（〔17〕 p.203）。

表5 Description of Vacation Traveler Companions

<i>Category</i>	<i>Non-Cruiser Vacationers</i>	<i>Cruiser</i>
Spouse	77	81
Children under 18	39	30
Other Family Members	22	23
Friends	18	25
Adult Children 18 or Older	13	14
No One Else	3	1
Partner/Companion	10	10
Members of Organizations/Group	3	4

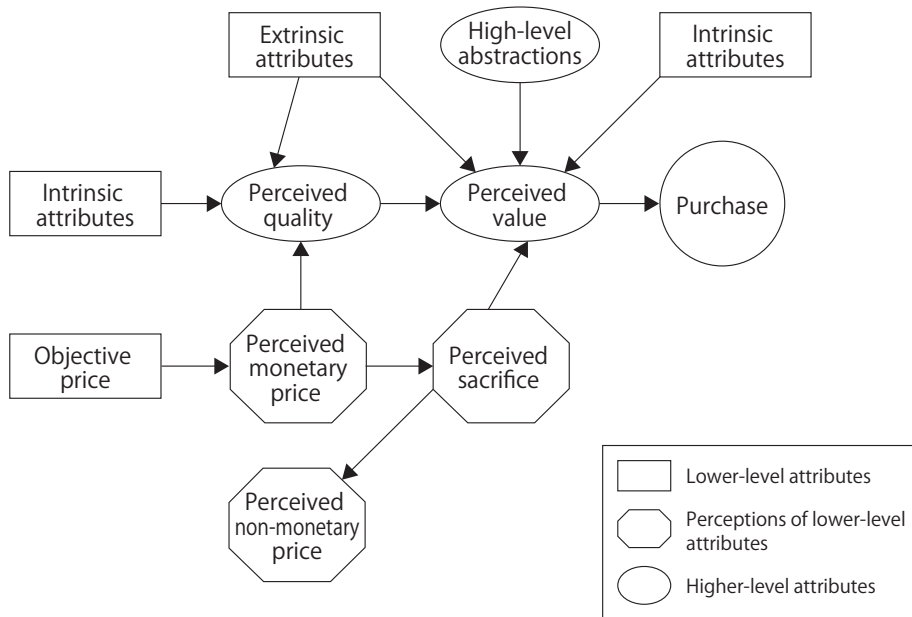
BASE: Cruises/Vacationers

〔17〕 p.203 より

以上のような特質を備えたクルーズ・シップ・ツーリズムに対し、その満足因子の関係はどのようなになっているか以下AMOSを利用し、共分散構造分析の考え方から考察を行う。

II AMOSによる満足因子の関係

これらの満足度はどのように形成されるのであろうか。再購買のプロセスに関して、James F. Petrick [17] [24] が行った研究（2004）から見てみると以下のようになる。



[18] p.65より

図1 A means-end model relating price, quality, value and purchase.
Source: Adapted from Zeithaml (1988, p.4).

ザイスハムル（1988年）が唱えた価格、品質、購入価値による平均的なモデルにおいては、1. 低価格 2. 本人が望む製品 3. 支払いに対する品質 4. 消費者が与えたもの（プロシューマーとして）による獲得したものとされる。これは、乗客の受け取り価値は、外的、内的、価格要因による知覚価値の合成によるものである。

これらにより、乗客の知覚価値は、乗船前、乗船中、そしてクルーズ終了後では異なる。これを示すと図2のようになる。

すなわち初回購入者の反復購買の意思は、最終的に知覚価値や品質により形成される。

図3の再購買者の反復購買は、初回購入者のそれよりも、完成により強く影響を受けた知覚価値により形成されることを示すものである。

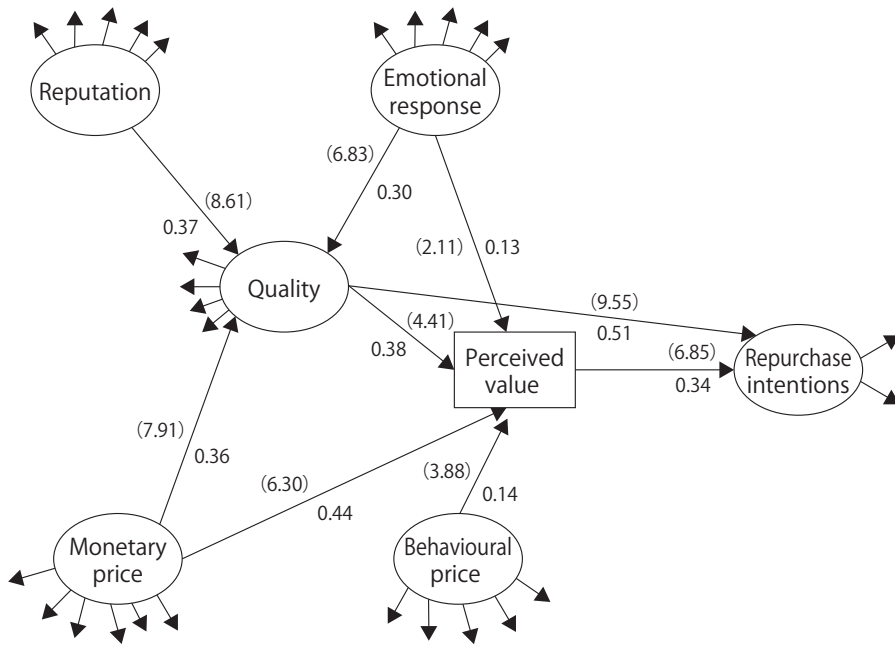


図 2 Final model relating price, quality, value and revisit intentions for first-timers. Source: Petrick (2004a, p.36).

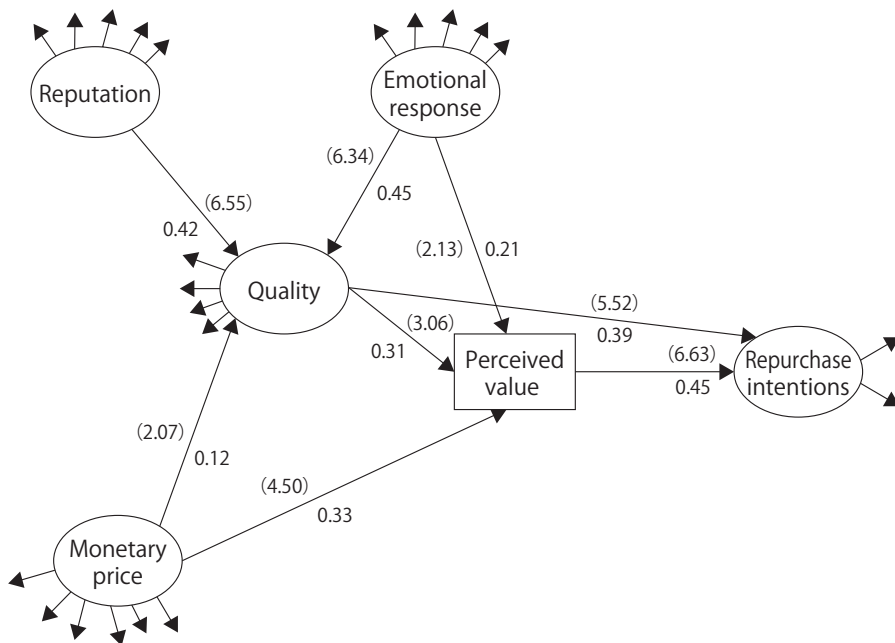


図 3 Final model relating price, quality, value and repurchase intentions for repeat visitors. Source: Petrick (2004a, p.36).

リピーターはより感情的な（静かな知覚）価値好む傾向があることがわかる。これにより、なぜ、プレステージ・クルーズ・ラインが低価格のクルーズに取って代わられないかということがわかる。具体的には、長旅の場合には、料金の高い部屋から埋まるということが一般に言われている。

また、初めての顧客にはより品質の面で気をつけなければならないことがわかる。それは、「評判は、不可視的なサービス品質の評価のひとつの基準である。すなわちFirst timers' quality ; (reputation, emotional response and monetary price) が重要」ということである。そして最終的には図4に示すように、品質は満足と価値に結びつき際購買へとつながる。それが、Repeaters' perceived value ; (price, quality and emotional response) により良いうわさとなり広がっていく。

これは日本人の場合、参入障壁である言葉の問題などが、添乗員や送迎付きプランなどにより解消され、外国客船利用増大の要因となっている。

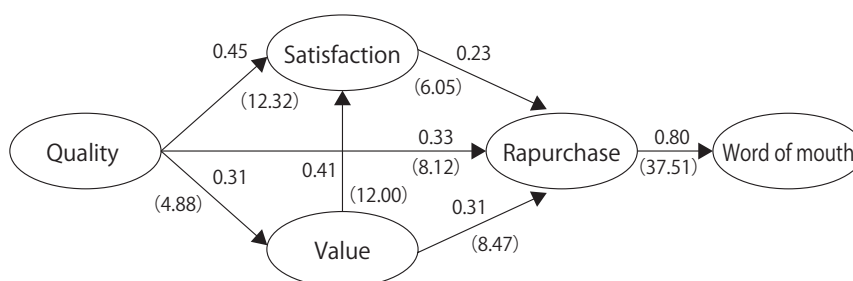


図4 Final model of the variables related to behavioural intentions.
Source: Adapted from Petrick (2004b, p.404).

非金銭価値の評価に関しPetric (2002 p.66) は、オール・インクルーシブ ・食事 ・エンタテインメント ・移動に伴うわずらわしさが無い などの要因を挙げている ([17] p.65)。

これらの要因などにより、1980年代から2000年までは、他の旅行業の約2倍の8%という驚異的な伸びを示している。また2006年では約17百万人の乗客が存在する。

III 収益管理

欧米のホスピタリティ・マネジメントには、イールド・マネジメント (Yield Management) 収益管理という言葉がよく出てくる。無形財という目に見えない、同時消費、在庫の消滅性という特質を備えたサービス商品においては、いかにして収益が最大になるような価格設定、プロモーションを備えた予約システムを構築することが不可欠である。

これらに対しては様々な運賃制度があり、限界利益をいかに最大化することに主眼がおかれている。

ここで考慮しなければならないことは、以下の4つの点である。

- ①価格設定による需要変動（売り上げの側面）：多様な価格設定
- ②価格弾性値
- ③サービス製品の売り上げ予測と在庫前処分 需要予測と在庫管理；事前購入割引運賃
- ④事業のタイプ（固定費型、変動費型）による収益管理

1. 価格設定による需要変動

具体的なサービス・マネジメントにおけるキャパシティ・マネジメント；サービス水準収益管理 は、以下のように示すことができる。

・チケット；音楽会、航空会社、ホテル

航空会社の場合は、ファースト、ビジネス、エコノミー 並びに 個人 団体運賃などに分類される。

・病院への支払い；外国；技術サービス・レベルによる治療費

日本では大きな病院；初診料格差

これらを図により説明すると、図5のようになる。これは、縦軸に価格、横軸に需要をとった場合、単一価格においては多様な価格形態よりも斜線の部分の売り上げが減少することを示すものである。すなわち、サービス・レベルなどの相違による価格の高い需要、価格の低い需要を取り込み売り上げにつなげていることを意味する。

具体的な事例を考えてみる。縦軸に運賃 横軸に料金 をとると、この面積の一番大きい多様な料金体系が、収益が大きなことであるということがわかる。これは、ファーストクラス、ビジネスクラス、個人エコノミークラス、団体運賃など多様な運賃体系により、売り上げの機会損失

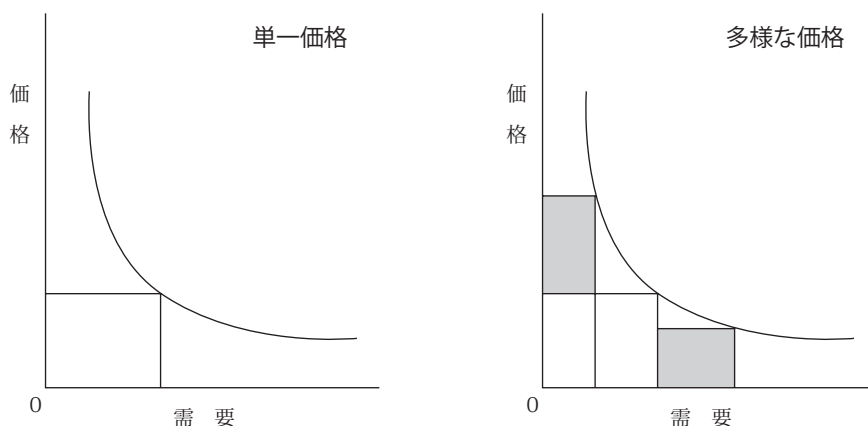


図5 価格形態と収益

を避けるという考え方である。同様に、クルーズにおいても、客船自体のグレードのほか、同じ客船において、スイートルーム、ベランダ付き、海側窓、内側窓なし に対して、船底やエンジンルームに近い部屋などにより料金が細かく定められる。さらに、半年以上前からの購入に対しては、事前割引などの制度も航空運賃などと同様に提供されている。

計算方法としては、キャパシティに対し、どのようにしたら最大のパフォーマンスを客室単価と見込み客から得られるかということである（〔10〕 p.445）。標準偏差を基準として、正規分布を仮定し、なるべく正規の運賃を取るためには、低価格の運賃の座席数を決めなければならない。このときに、2つの価格体系における限界利益を同じくする確率を求めることになる。客船の場合には、座席のアレンジが難しいが、飛行機などの場合には常用により座席の供給を変更することは可能であり、計算はより複雑となる。

2. 価格弾性値

ビジネスと観光では価格弾性値が異なる（図6〔7〕 p.90）。また、平日と休日 そしてこれに参加可能な職業やライフスタイルのグループにより、大きく異なるため、セグメントに応じた価格政策、プロモーション政策が必要である。

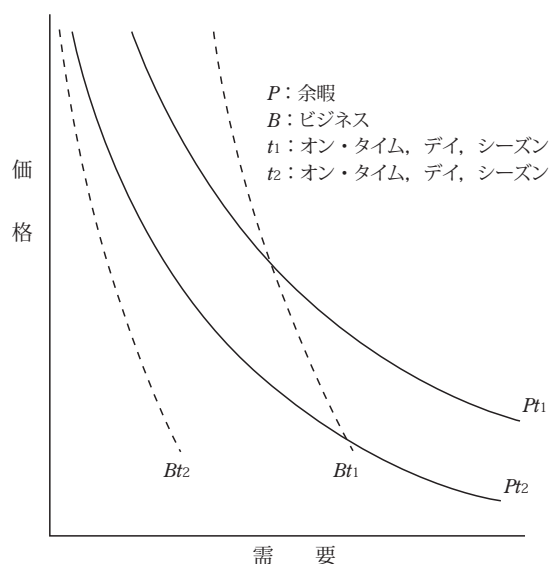
春休みなどでも平日の観光地には、価格の安さや人ごみを避けた仕事を既に引退した人々が多く、土日をはさむ休日には、家族連れの宿泊客が多くなるのはこのためである。

具体的には、大阪の駅前にあるホテルなどでは夜間チェックインによる直前値下げ、またClub Medなどでも、会員向けにスタンバイ料金でのツアー案内を行っている。これは、以下に述べる3の需要変動と在庫管理の方法でもある。

基本的な考え方としては、在庫を「はく」という行為で、空にして無収入の状態を作らないということである。しかしながら、突然の休暇は、仕事や心理的な準備や資金の準備などから一般には、事前購入割引の制度を利用するよりも難しいと考えられる。

3. 需要予測と在庫管理

具体的には、ホテルの予約、レストランの予約、飛行機や船などの予約；事前購入割引運賃などにより、



参考文献〔7〕 p.90より

図6 余暇とビジネスにおける価格変動に対する需要と供給のバランス

消滅財としてのサービスの在庫調整をしながら、いかに収益を最大にできるシステムを開発することが必要である（物においても、季節性やその時のファッション性の強い婦人服などでも、売り切りのタイミングが大切であるといわれ、シーズンに入り半ばを過ぎる前に在庫処分の値下げが始まる。同じように、賞味期限のある食品なども徐々に値段を賞味期限に近づくほど下げながら在庫処分をして最大限の利益確保を行なっている）。

時間管理と不確実性に対する事前割引

ノー・ショー 対 オーバー・ブッキングに関しては、過去の経験力の推定値により計算される場合が多い。具体的には、サンフランシスコのゲイツ・ホテル（〔10〕 pp.448-449）などに示されるように、空室コストと不足コストの確率的なバランスにより計算される。

予約に対して、顧客の利用がなされない場合もある。その場合、無形財としてのサービスは、消滅してしまう。これを避けるため、キャンセルチャージやオーバー・ブッキングなどの対抗措置をとる。しかしながら、ノー・ショーの確立が少なかった場合、顧客サービスとして、アップグレードの客室を差額料金なしで提供するのが常識である。

価格設定の側面からの実務的な考え方としては、具体的にはバンドル価格、ピーク・オフ料金、投売り価格 心理的価格 プロモーション価格 バリュー価格などがある（〔4〕 pp.372-375）。

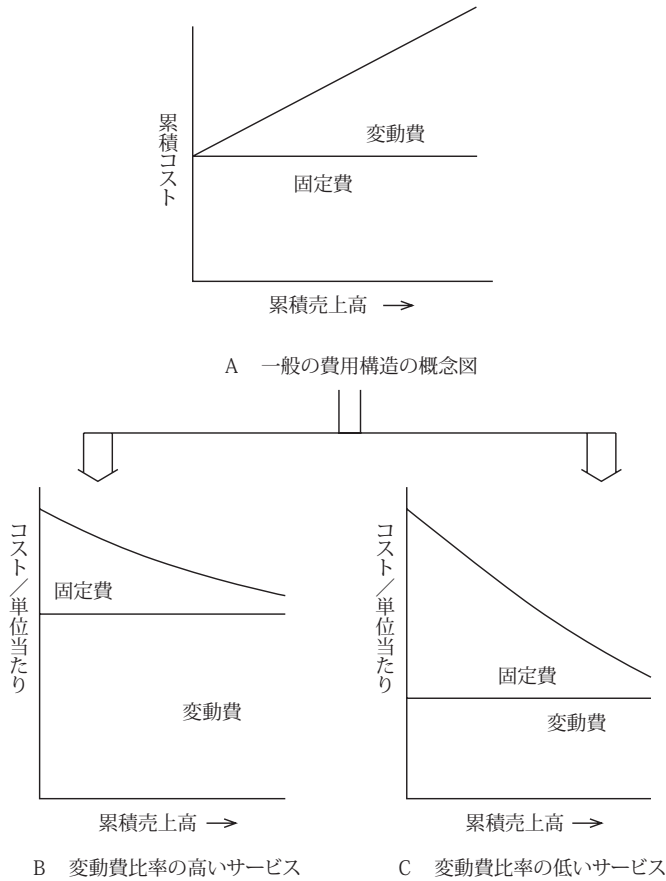
収益を上げるためには、客室数、客室料金 の掛け算となる。これが基準となり、客室料金以外の飲み物やショップ、サービスの利用などにより売り上げを上げていく。また、季節による需要のピーク・オフ、祭事 などによる価格設定が必要となる。

事前割引；なぜこのような制度があるのであろうか。ひとつ目の理由は、早めに顧客の確定をしたい。2つ目の理由としては、競争的な価格による顧客の獲得。さらには、広告プロモーションをかねた政策的な行為として設定されている。

4. 固定費型事業

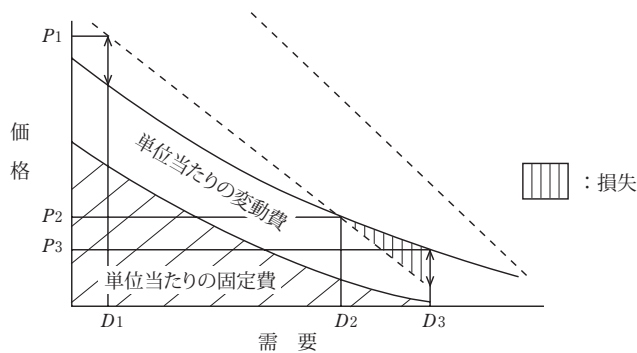
反対に、直前での値下げという行為も宿泊業やツーリズム産業などでは行われている。これは、顧客にとって事前購入による選択の幅が少ないこと、また 提供者側にとっては不良在庫を抱えるリスクを回避する意図がある。これは、提供者側の idle capacity cost を減少させ、客室の適正な在庫管理を行うことによる固定費の回収に尽きる。ツーリズムの場合、ホテルや旅館など固定費の投資額の大きなものほど効果が大きくなる（図7）。図7は、縦軸にコスト、横軸に累積売上高をとったものである。図B、図Cは縦軸に単位あたりコストを取り直し、固定費型事業と変動費型事業の累積売り上げに対する単位あたり固定費コストと単位あたり変動費の変化を視覚化したものである。

固定費型事業の場合、売り上げ単価を低下させても、限度以下すなわち単位あたり変動費以下



[7] p.89より

図7 変動費比率とサービスの累積生産単位当たりの比較

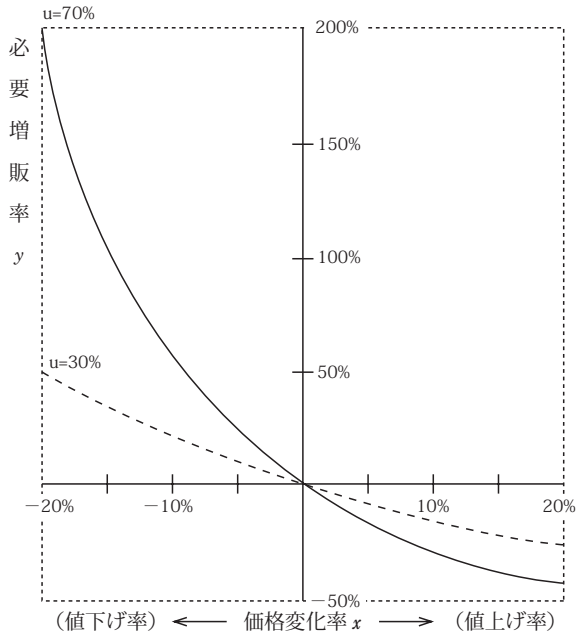


[7] p.91より

図8 価格と需要に関する単位当たりの固定費と変動費の概念

にならなければ売り上げから固定費の一部が回収できるためである。但し、固定費・変動費を合計した原価を下回れば当然赤字となる。このポイントまでは売価の値下げは理論上可能である。

但し、低価格政策において、変動費型の事業の場合は必要増販率が固定費型事業に比べ著しく高くなる(図9)。この図は、縦軸に必要増販率、横軸に価格変動を置いたものである。例えば、変動費比率 $U=30\%$ と $U=70\%$ を比較した場合、20%の値下げに対する必要増販率はそれぞれ50%と200%となり、同じ価格引下げに対し必要増販率は4倍の差となってくる。具体的には、人件費などの変動費が大きなツアー(スキューバ・ダイビングツアーなど)では、値下げによる集客効果よりも必要増販率のリスク管理が重要となる([7] pp.87-97)。



参考文献〔7〕p.88より

図9 価格政策と必要増販率
—変動費比率を異にする商品の比較—

以上、満足度と収益管理の考察

により、クルーズ・シップ・ツーリズムにおける顧客満足プロセス、並びにマネジメントコントロールの側面からのアプローチの方法が明らかになった。拡大を続ける日本のクルーズ・シップ市場への経営戦略の一助となることができれば幸いである。

(しらい よしお・高崎経済大学地域政策学部観光政策学科教授)

注

注1 実地調査1-2より

参考文献

(和 書)

1. 大島啓太郎「わが国のクルーズの発展可能性についての一考察」『日本観光学会第9回全国大会発表論文集』pp.34-35 2008年10月18日
2. (株)ANA総合研究所『航空産業入門』東洋経済新報社 2008年
3. 国土交通省『2007年のわが国のクルーズ動向についてお知らせします!』プレス・リリース 平成20年6月27日
4. コトラー、P. 他(白井義男日本語版監修)『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーション 2003年
5. クルーズアドバイザー認定委員会『クルーズ教本』日本外交客船協会 2008年
6. (財)社会経済生産性本部『レジャー白書 2008』(財)社会経済生産性本部 2008年
7. 拙著『サービスの経営管理』同友館 1995年
8. 拙著『レジャー産業のサービス・マネジメント』同友館 1999年
9. 拙著『快樂消費』『地域政策研究』11-2. 2009年9月 pp.51-61
10. パート・バン・ロイ他(白井義男日本語版監修)『サービス・マネジメント 上・中・下巻』ピアソン・エデュケーション 2004年

11. 村松智恵、向後千春「日本人大学生の海外旅行における志向と意欲および経験の関連性」『日本国際観光学科学偉大9回全国大会発表論文集』2008年10月18日、pp.60-61
(洋書)
12. Baker, D.A. and Crompton, J.L. (2000) "Quality, satisfaction and behavioral intentions. " *Annals of Tourism Research* 27(3), 785-804.
13. Bow, Sandra "Working on Cruise Ships" Vacation works 2005
14. Cronin, J.J., Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000) "Assesing the effects of quality,value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. "*Journal of Retailing* 76(2), 193-218.
15. Daher, Rami Farouk "Tourism in the Middle East" Channel View Publication 2007
16. Dervaes, Claudine "Selling Cruises 2nd edition" Thomson 2003
17. Dickinson, Bob Vladimir, Andy "Selling the Sea 2nd edition" Wiley 2008
18. Dowling, Ross K. "Cruise Ship Tourism" CABI 2006
19. Douglas Ward, "Complete Guide to Cruising & Cruise Ships 2009" Berlitz 2009
20. Fitzsimmons, James A.Fitzsimmons MOna J. "Service Management 6th" McGraw-Hill 2008
21. Gibson, Philip "Cruise Operations Management" Butterworth-Heinemann 2006
22. Hull, Tidd "Service Innovation" World Scientific Publishing 2003
23. Klein, Ross, "Cruise Ship Blue" New Society Publishers 2007
24. Mancini, Marc "Cruising 2nd edition" Thomson 2004
25. Petrick, J.F. (2004a) "First timers' and repeaters' perceived value." *Journal of Travel Research* 43 (1), 29-38.
26. Petrick, J.F. (2004b) "The role of quality,value amd satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. "*Journal of Travel Research* 42(4), 397-407.
27. Petrick, J.F. (2005) "Segmenting cruise passengers with price sensitivity. "*Tourism Management* 26(5), 753-762.
28. Petrick, J.F. and Backman.S.J. (2002a) "An examination of golf travelers' satisfaction, Perceived value,loyalty and intentions to revisit. "*Tourism Analysis* 6 (3/4), 223-237.
29. Petrick, J.F. and Backman, S.J. (2002b) "An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to revisit." *Journal of Travel Research* 41 (1), 38-45.
30. Petrick, J.F., Morais, D.D. and Norman, W.C. (2001) "An examination of the determinants of entertainment vacationers' intentions to revisit." *Journal of Travel Research* 40(1), 41-48.
31. World Tourism Organization "World Cruise Ship Activity" World Tourism Organization 2003

参考資料：

・各種パンフレット

・実地調査：

アラスカ	期 間	2008年9月2日から9月15日（2週間）
	船会社	プリンセス・クルーズ；プレミアム船
	訪問先	（汽車；フェアバンクス、マッキンリー） 船；ジュノー、ケチカン、バンクーバー
ドバイ	期 間	2009年2月14日から21日（1週間）
	船会社	コスタ・クルーズ；カジュアル船
	訪問先	UAE、オマーン、バーレーン