

## 論文

## 顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究

—星野リゾートの事例を通じて—

乙政佐吉<sup>\*</sup>, 近藤隆史<sup>†</sup>

## &lt;論文要旨&gt;

先行研究では、顧客満足と財務成果との関係は必ずしも明らかになっていない。本稿は、実務において、顧客満足度と財務成果との関係がどのように捉えられているのか、かつ、顧客満足の向上および財務成果の獲得がどのようにマネジメントされているのかについて、顧客満足経営に組織的に取り組んでいる株式会社星野リゾートの事例を通じて考察した。考察の結果として、同社では、顧客満足を向上すれば利益の増加につながることを基本認識としながらも、現時点において、顧客満足度と財務成果との因果関係のメカニズムを必ずしも十分に把握できていない。しかしながら、顧客満足度と財務成果との因果関係が不明確な状況にあっても、マネジメント・コントロール・パッケージの下で、顧客満足向上および利益増加の同時達成に向けてまい進していることを明らかにした。

## &lt;キーワード&gt;

顧客満足, 因果関係, マネジメント・コントロール・パッケージ, ホスピタリティ産業, 事例研究

## A Management Control Package for Associating Customer Satisfaction with Financial Performance:

## A Case Study on Customer Satisfaction Management at Hoshino Resort

Sakichi Otomasa<sup>\*</sup>, Takahito Kondo<sup>†</sup>

## Abstract

Prior studies have reported inconsistent findings about effects of customer satisfaction on financial outcomes. This paper explores both managers' beliefs about the relationship between them and management practice for improving their performance through a case study on management systems for taking control of customer satisfaction at Hoshino Resort Inc.

While there is the belief that customer satisfaction should lead to operating profits in the company, a causal mechanism supporting the belief is not perfectly found there. This study implies even though a causal relationship between customer satisfaction and financial outcomes is unspecified, the company develops management control systems as a package to pursue increases in financial outcomes with simultaneous improvements in customer satisfaction.

## Key words

Customer satisfaction, Causal relationship, Management control package, Hospitality industry, Case study

2013 年 6 月 26 日 受付

2014 年 12 月 21 日 受理

\* 小樽商科大学商学部教授

† 京都産業大学経営学部教授

Submitted 26 June 2013

Accepted 21 December 2014

\* Professor, Faculty of Commerce, Otaru University of Commerce

† Professor, Faculty of Business Administration, Kyoto Sangyou University

## 1. はじめに

製造業においても、サービス業においても、多くの企業が高い顧客満足度を獲得するためにさまざまな経営努力を行っている。顧客満足度の向上に取り組む企業の狙いは、顧客満足度の向上を通じて、リピーター/クチコミ客の増加による収益向上を図ったり、顧客獲得のためのマーケティングコストを低下させたりしながら、利益を増加させることにあると考えられる。

管理会計分野の研究でも、マーケティング分野でも、顧客満足度と財務成果との因果関係の解明に多くの関心がよせられている。しかしながら、両分野の先行研究において、顧客満足度の向上が将来の財務業績に結びつくか否かに関して必ずしも一貫した結果は得られていない。業界やコンテキスト要因の影響によって、顧客満足度と財務成果との関係は変わりうる。それゆえ、実務において、学術的に不明瞭な顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているのかが疑問として浮上する。

以上から、本稿は、顧客満足度の向上に組織全体で取り組んでいる企業の事例を通じて、マネジメント・コントロール・パッケージの観点から、顧客満足度の向上を財務成果の獲得につなげるために、どのようにマネジメントしているのかについて明らかにすることを目的とする。

## 2. 顧客満足度と財務成果との関係に関する先行研究

### 2.1 管理会計分野およびマーケティング分野での先行研究

表1の上段には、管理会計分野における顧客満足度と財務成果との関係に関する先行研究を要約している<sup>1</sup>。表1の上段をみると、管理会計分野の先行研究において、顧客満足度と財務成果との関係については、概ね良好な結果が得られている。ただし、Ittner and Larcker (1998)は、顧客満足度と財務成果との関係に閾値および業界差が存在することを明らかにしている。また、Maiga and Jacobs (2005)では、顧客満足度と財務業績とのあいだに統計的に有意な結果が得られていない。有意な結果が得られなかったことに対しては、タイムラグの考慮の必要性を指摘している。さらに、Banker and Mashruwala (2007)は、顧客満足度と財務成果との関係に競争集中度が影響することを実証している。なお、Banker et al. (2000)では、顧客満足度と財務成果との関係の検証の他に、顧客満足度に関わる業績評価の問題が検討されている<sup>2</sup>。

次いで、表1の下段には、顧客満足度と財務成果との関係に関するマーケティング分野での先行研究をまとめている。まずAnderson et al. (1994)は、顧客満足度は財務成果に正の影響を与えるものの、顧客満足度の改善から得られるリターンは早急に実現されるのではなく、蓄積的に効果が発揮されることを示している。また、Anderson (1997)は、顧客ニーズに対応するためにサービスのカスタマイズが重要な場合、顧客満足および生産性向上の同時追求は困難になることを実証結果から導き出している。

Rucci et al. (1998)は、Sears社において見出された、従業員満足度5%向上による顧客満足度1.3%の改善が売上高成長率0.5%向上につながるという関係を紹介している。ただし、表中には示していないものの、Brown (2000)は、Sears社が1ドルの売上に対して2セントの利益を計上している状況において、売上を伸ばすための従業員への投資額は、獲得するはずの利益額を上回ると推測している。

実際、顧客満足度を高めるためのコストや投資は無視できない。Kamakura et al. (2002)は、サー

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究  
 - 星野リゾートの事例を通じて -

ビス・プロフィット・チェーン (Heskett et al., 1994) を検証した結果から、利益を増加させるためには業務の効率性と顧客維持の両方に焦点を置かなければならないとする。Mittal et al. (2006) もまた、短期的には財務成果をもたらさないとしても、長期的には顧客満足 (収益重視) および効率性 (コスト重視) の両方を同時達成する必要性を実証している<sup>3</sup>。

表1 顧客満足度と財務成果との関係に関する先行研究

| 分野                                   | 文献                                 | 調査方法            | サンプル/データ<br>ソース                              | 分析レベル       | 検証内容                                                                          | 主な結果                                                                       |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 管<br>理<br>会<br>計                     | Ittner and Larcker<br>(1998)       | アーカイバル          | 電気通信会社                                       | 顧客          | 顧客満足度と顧客維持・収益変化との関係                                                           | 顧客満足度による正の影響関係の存在                                                          |
|                                      |                                    | アーカイバル          | 金融サービス会社                                     | 事業単位        | 顧客満足と事業単位の財務業績 (収益, 費用, 売上高利益率) との関係                                          | 顧客満足度による正の影響関係の存在                                                          |
|                                      |                                    | アーカイバル          | ACSI (米国顧客満足指数)                              | 企業          | 顧客満足と企業価値との関係                                                                 | 顧客満足による正の影響, 業界差の存在                                                        |
|                                      | Banker et al.<br>(2000)            | アーカイバル<br>(時系列) | ホテルチェーン<br>(米国)                              | 事業単位        | 顧客満足度 (再利用見込み, 苦情件数) と財務業績 (収益, 費用, 利益) との関係                                  | 顧客満足度による正の影響                                                               |
|                                      | Smith and Wright<br>(2004)         | アーカイバル<br>(時系列) | 大手PC会社 (PC<br>World/PC<br>Magazine) (米<br>国) | 企業          | 顧客ロイヤルティの規定要因および顧客ロイヤルティと財務業績 (売上成長率, 平均価格, ROA) との関係                         | 顧客ロイヤルティによる財務成果への直接・間接効果                                                   |
|                                      | Maiga and Jacobs<br>(2005)         | サーベイ            | TQM実施会社・工場                                   | 事業単位        | 品質業績の規定要因及び品質業績・顧客満足・財務業績の関係                                                  | 顧客満足と財務業績との関係は見いだせず                                                        |
|                                      | 松岡 (2006)                          | アーカイバル          | ホテルチェーン<br>(日本)                              | 顧客          | 顧客満足の規定要因, 顧客満足と顧客ロイヤルティとの関係, 財務業績への影響                                        | 顧客満足・顧客ロイヤルティによる正の影響                                                       |
|                                      | Banker and<br>Mashruwala<br>(2007) | アーカイバル<br>(時系列) | 百貨店チェーン                                      | 事業単位        | 非財務指標 (顧客満足度, 従業員満足度) と財務指標 (利益) との関係に影響を与えるコンテキスト要因                          | 競争の厳しい環境において, 非財務指標は財務指標の先行指標となる                                           |
|                                      | Anderson et al.<br>(1994)          | アーカイバル<br>(時系列) | SCSB (Swedish<br>Customer<br>Barometer)      | 企業          | 顧客満足の規定要因および顧客満足と財務業績 (ROA) ・市場シェアとの関係                                        | 顧客満足は財務成果に正の影響。ただし, 顧客満足は蓄積的。                                              |
|                                      | Anderson et al.<br>(1997)          | アーカイバル<br>(時系列) | SCSB (Swedish<br>Customer<br>Barometer)      | 企業          | 顧客満足度と生産性との関係および顧客満足度・生産性と財務業績との関係                                            | サービス業では顧客満足度は生産性に負の効果。また, サービス業において顧客満足度と生産性に交互作用高は財務業績に負の効果。              |
| マ<br>ー<br>ケ<br>ー<br>テ<br>ィ<br>ン<br>グ | Rucci et al (1998)                 |                 | Sears社                                       |             | エンプロイー・カスタマー・プロフィットチェーンの構築                                                    | 従業員満足度・顧客満足・売上高・成長率の関係モデルの発見                                               |
|                                      | Reinartz and Kumar<br>(2000)       | アーカイバル<br>(時系列) | カタログ販売会社<br>(米国)                             | 顧客          | 非契約型取引における, 顧客の取引期間と財務業績との関係                                                  | 長期的な関係を持つ顧客は必ずしも採算性の高い顧客ではない。                                              |
|                                      | Kamakura et al.<br>(2000)          | アーカイバル          | 国営銀行 (ブラジル)                                  | 顧客・事業<br>単位 | サービス・プロフィット・チェーンにおける諸関係 (業務への投資→サービス属性への認知→顧客の行動的意図・推薦) →顧客行動 (顧客維持) →利益      | 業務への投資は利益に対して負の効果。業務の効率性もしくは顧客維持のどちらかに焦点を置くことは利益の点で効果的ではない。                |
|                                      | Mittal et al.<br>(2005)            | アーカイバル<br>(時系列) | ACSI (米国顧客満足指数)                              | 企業          | 顧客満足度と財務業績 (Tobin's q) との関係に対する戦略的強調 (収益重視・コスト重視・両方重視) の効果                    | 顧客満足度・効率性の同時達成は長期的財務的成功には望ましいものの, 同時達成する過程において短期的に財務的な成果をもたらさない。           |
|                                      | Morgan and Rego<br>(2006)          | アーカイバル<br>(時系列) | ACSI (米国顧客満足指数)                              | 企業          | 顧客関連指標 (平均顧客満足度・Top2ボックス・Top2ボックス・不満足顧客比率・再購買意図・推薦者数) と財務業績 (Tobin's q他) との関係 | 平均顧客満足度・Top2ボックス・不満足顧客比率・再購買意図は財務業績に対して, 負の効果。推薦者比率・推薦者数は, 財務業績との関係が見いだせず。 |

## 2.2 研究課題に取り組むための観点

以上の通り, 管理会計分野においても, マーケティング分野においても, 顧客満足度と財務成果との関係について一貫した結果は得られていない。業界, 変数の測定方法, もしくは, タイムラグやコンテキスト要因への考慮の有無に応じて, 顧客満足度と財務成果との関係に関する実証結果は異なっている。一貫した結果が得られていない原因の一つは, 調査対象となっている業界や変数の測定方法の差といったリサーチデザインの多様性にあると考えられる。

リサーチデザインの多様性に対して、Dikolli and Sadatole (2007) は、非財務指標の測定方法、タイムラグ、交互作用、関数の形態、媒介変数の5つの観点から、財務指標と非財務指標との因果関係に関する研究の精緻化を検討している。財務指標と非財務指標との因果関係に関する研究は、方法論も実務へのインプリケーションになりえるため、研究を精緻化していくことが今後も重要な研究課題である。

しかしながら、因果関係に関する研究の精緻化のみでは、実務において顧客満足度と財務成果との関係はどのように捉えられているのか、かつ、顧客満足度の向上を通じた財務成果の獲得を組織的にどのように図っているのかを十分に明らかにできない。顧客満足度と財務成果との因果関係が明確になっていない状況にあっても、顧客満足経営を標榜する企業は現に存在する。因果関係に関する研究の精緻化を図るのみならず、実務において、顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているのかについても考察が必要であろう。

顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているかに関して、筆者の知る限り、先行研究は見当たらない。サービス・プロフィット・チェーンやバランスト・スコアカード (Kaplan and Norton, 2001) を挙げたとしても、実務における顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントを考察するにあたって、サービス・プロフィット・チェーンやバランスト・スコアカードをはじめとした因果関係モデルに依拠するのみでは十分ではない。因果関係モデルにおいて前提となる、顧客満足度と財務成果との関係に一貫した実証結果が得られていないからである。

顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントにおいては、業績測定システムが中心的な役割を果たすと考えられる。たとえば、Hall (2008) は、オーストラリアの製造業を対象とした、戦略事業単位の上級マネジャーへのサーベイから、戦略的業績測定システムの提供する情報の包括性は、管理者の業績や職務満足に直接的に影響を与えるのではなく、管理者の心理的エンパワーメント4の改善および役割の明確化を通じて管理者の業績や職務満足に効果をもたらすことを実証している。とはいえ、因果関係が明確ではない状況における情報の包括性の効果については必ずしも明らかになっていない。

したがって、顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントについては、因果関係モデルに基づいた業績測定システムをも含みうる、より包括的な概念であるマネジメント・コントロール・パッケージ (Management Control Package; 以下、コントロール・パッケージ) の観点からの検討が有用であろう。コントロール・パッケージでは、予算のような会計コントロールを中心に捉えられてきた伝統的なマネジメント・コントロールへの批判から、会計以外のコントロールも視野に入れつつ、マネジメント・コントロールの概念枠組みの拡張が試みられている (Abernethy and Chua, 1996; Merchant and Van der Stede, 2007; Malmi and Brown, 2008 など)。

コントロール・パッケージは、会計コントロールのほか、人事管理や文化といった他のコントロールから構成される。ただし、コントロール・パッケージの構成要素である個々のコントロールは、先行研究のあいだで統一されていない。たとえば、Malmi and Brown (2008) は、計画、サイバネティック、報酬・報奨、管理、文化、の5つのコントロールを示す。Abernethy and Chua (1996) では、公立病院改革の長期的研究から、役員構成、ガバナンス、会計コントロール、組織文化、の4つのコントロールが識別されている。Merchant and Van der Stede (2007) は、結果、アクション、人事・文化の3つのコントロールについて論究している。

以上の考察に基づいて、本稿では、顧客満足度と財務成果との関係のマネジメントについて事例研究を展開する。事例を考察する際には、Malmi and Brown (2008) が提示したコントロール・パッケージを援用する。顧客満足度と財務成果との関係をどのようにマネジメントしているのかにつ

いて学術的に明確ではない状況において、コントロール・パッケージの構成要素をより細かく分類している Malmi and Brown (2008) が実務を把握するために有用であると考えられる。

### 3. 事例研究

#### 3.1 研究方法および調査概要

事例研究の対象は株式会社星野リゾート（以下、星野リゾート）である。同社を事例研究の対象としたのは、業界特有の統治構造、失敗回避性の薄さ、離職率の高さ、固定費の多さ、需要変動の大きさ、サービスの消滅性、キャパシティの制約を特徴とする業界 (Dittman et al., 2008) において、顧客満足の継続的な改善を通じて財務成果の獲得を図ってきた同社の実績が実務界に注目されているからである。本稿は、単一事例ながらも、顧客満足の向上と財務成果の獲得とを両立するマネジメントに関する、知見の蓄積や理論構築を志向する。

調査を行うにあたって、まず、『月刊レジャー産業資料』の連載記事<sup>5</sup>を中心として星野リゾート関連の文献から、2次資料に基づいたケースを作成した<sup>6</sup>。次に、作成したケースの内容の確認をしてもらうと同時に、補足的な質問をするために、2011年5月24日および6月20日に同社の広報担当者にインタビューを行った<sup>7</sup>。

インタビューは半構造化された質問により実施している。総時間は約180分である。インタビュー内容はICレコーダーで録音した上で、調査実施直後に文書化した。なお、「考察」部分を除く、本稿における星野リゾートに関する記述は、同社の広報担当者による内容確認に基づいて修正しているものの、すべて『月刊レジャー産業資料』を中心とした2次資料から引用している。

#### 3.2 星野リゾートの概要

星野リゾートは、長野県軽井沢を拠点として、国内各地でリゾート・旅館業を中心に事業展開を行っている総合リゾート運営会社である。同社は、1904年の軽井沢の開発を端緒として、1914年に星野温泉旅館を開業したことを起源にする。1991年に現在の代表取締役社長である星野佳路氏が4代目社長に就任した後、1995年に星野リゾートに社名が変更された。

通常、リゾート事業は、「開発」「所有」「運営」が一体となって営まれる (Think!, 2006, p.38)。星野リゾートも、老舗温泉旅館時代には、開発も所有も運営も行っていた。しかしながら、1987年のリゾート法（総合保養地域整備法）の制定を契機として、「運営」に自社の事業分野を特化させている。

厳しい競争環境の中で、リゾート業界に参入してくる大手企業と共存しながら成長していくために、星野佳路氏によって、星野温泉の改革が推し進められた。旅館やリゾートのオーナーから「運営」の委託を請け負うことができる企業になるべく、「リゾート運営の達人」を目指したのである (月刊レジャー産業資料, 2003, pp.38-39)。

### 3.3 顧客志向経営

#### 3.3.1 経営改革とビジョンの設定

星野リゾートの顧客志向経営は、リゾート法制定以降の大規模リゾートの建設・開業に危機感を高めた星野佳路氏が、従来の施設重視のなりゆき主義的経営から脱却するために、抜本的な経営改革に取り組んだことから始まる。経営改革を進めるにあたって、星野佳路氏は、まず、老舗温泉旅

館時代の「開発」「所有」「運営」を一体としたリゾート経営から、自社の事業分野を「運営」に特化させた。同時に、「リゾート運営の達人」になるという経営ビジョンを打ち出した。

経営ビジョンの「リゾート運営の達人」は、抽象的な経営理念やスローガンではない。経営ビジョンの実現度が、「顧客満足度」「経常利益率」「環境負荷の削減（エコロジカルポイント）」の3つの指標の目標達成度を通じて明確にされる<sup>8</sup>。経営ビジョンの実現度を測定する3つの指標の目標としては、顧客満足度に2.50点、経常利益率には20%<sup>9</sup>、エコロジカルポイントに24.3ポイント<sup>10</sup>、が設定されている。同社は「リゾート運営の達人」になるために、極めて高い水準にある3つの指標の目標を同時達成しようとしている。

### 3.3.2 顧客満足の追求

明確な経営ビジョンのもとで、星野温泉の改革のために最初に着手したのは、顧客満足度調査である（桐山, 2008）。同調査は、宿泊客全員を対象に実施される。宿泊者に配布されるアンケート用紙には、部屋、食事、施設に関する項目をはじめとして、およそ30の質問項目が記載されている。顧客は、各項目を「非常に満足=+3点」から「非常に不満=-3点」までの7段階で評価する。わが国の一般的なレジャー施設において顧客満足度の平均点が「0（ふつう）」前後になる中で、同社の目標値+2.5点は非常に高い水準にある（月刊レジャー産業資料, 2004a, p.149）。

同社は、顧客満足度調査から得られたデータを通じてリピート客を増加させるメカニズムを解明しようとしている（前掲誌, pp.148-152）。たとえば、高価な食材による夕食の質の向上がリピート利用につながるのか、つながったとすればどのような顧客のリピートにつながっているのか、といったように具体的に分析される。また、リピート利用に大きな影響を与える項目と効果を期待できない項目とを識別した上で、重要性に応じて優先順位をつけている。

さらに、過去のデータの蓄積から、「また利用したいですか」という項目に対する回答において、「非常に利用したい（=+3）」と「利用したい（=+2）」とでは結果に大きな差が生じることを知悉している。それゆえ、リピート率の向上に効果的な項目に関しては、「非常に満足」のレベルに達するまで資源投下を行う。「非常に満足」のレベルに達せなければ、かえって経営を圧迫する要因にもなりうるからである。

近年、顧客満足度の目標値である+2.5点を達成するために、星野リゾートは、さらに高度な実践に取り組んでいる（前掲誌, p.151）。アンケートの各項目について、全顧客のうち50%に「+3（非常に満足）」と答えてもらうことを「TopBox50%」として指標化したのである。同社は、TopBox50%を達成する上で、顧客全体ではなく、個々の顧客の満足度を高めるために、よりいっそうきめの細かい対応を図っている<sup>11</sup>。

### 3.3.3 顧客満足度に関するトップの認識

事業分野を「運営」に特化している同社が目指すのは、「利益を最大化する顧客満足」である。リゾート・旅館運営における顧客満足度の位置づけに関して、社長の星野佳路氏の認識を以下に示す。

まずは、顧客満足度と収益（利益）との関係についてである。

「ロジックとしては、顧客満足度が高まるとリピート利用が増加し、マーケティングコストが削減できるので、利益が高まる。しかし問題は、顧客満足度とリピーター増加のメカニズムが明確になっていないことである（前掲誌, pp.149）」

次いで、顧客満足度とコストとの関係については次のように述べている。

「どうしても情報は経営者や幹部社員に集中するので、それらをすぐに現場に伝えていく。それが中途半端

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究  
 - 星野リゾートの事例を通じて -

になると、彼らは利益よりも顧客満足を追求するので、費用をどんどん使う方向に発展していく。しかし、これはいいアイデアだが採算には合わないなど、自分で考えられるツールを与えると、採算を考える習慣ができる。誰もが自分の家の採算は合わせているのだから、本来そのためのスキルはもっている。必要なのは会社の状況や情報をすべて公開することだ（月刊レジャー産業資料, 2004e, p.134）」

また、顧客満足度と利益が必ずしも両立しえない状況に鑑みて、いかに現場にコスト意識を浸透させるかについて次のように語っている。

「コストを管理することは、コストを削減することとイコールではありません。（中略）リゾートの再生においては、全社的に一律にコスト削減するという方法は危険であると考えています。社内で『コスト削減が最優先事項だ』という雰囲気だけが先行すると、本来使うべきところが削られることになってしまいます。最初のコスト削減策は経営者が直接実行することが重要で、ピンポイント的にカットする場所を探して断行し、社員には顧客志向の組織と、マーケティング活動に集中させるべきであると考えています。再生がある程度軌道に乗った段階で、コスト意識と管理手法をしっかりとした仕組みとして導入するという方法がよいと考えています（月刊レジャー産業資料, 2003, p.39）」

最後に、顧客満足度と従業員満足度との関係については次の通りである。

「スタッフが楽しんで仕事をしなければ、お客様を楽しませることはできない（月刊レジャー産業資料, 2004c, pp.165-166）」

### 3.4 顧客満足度と財務成果との関係のマネジメント

#### 3.4.1 組織体制<sup>12</sup>

星野リゾートにおいて、フロント/ラウンジ、ホテル調理、ブライダル進行、財務経理といった各セクションは、「ユニット」という名称のもとで分割されている（月刊レジャー産業資料, 2004c, p.166）。一つのユニットに所属するのは、10 人程度である。パート/アルバイトであれ、社員と同様、いずれかのユニットに属する。

ユニット制において、従業員は一つのユニットに固定されることはない。自身が取り組みたい課題に応じて他のユニットに異動することもできる。個々人の階級に応じて統制したり、統制されたりするのではなく、全員をフラットな状態にした上で、チームとして結果を出すように図られた仕組みになっている。ユニットは必要に応じて統合することもできる。収益性や顧客満足の向上のために、ユニットの統合は随時進められる。各ユニットは、常に顧客と接しているため、自律的に活動することが奨励される。

各ユニットには、まとめ役として「ユニット・ディレクター（以下、UD）」と呼ばれるリーダーがいる。UD は社長もしくは各施設の支配人の直属であるため<sup>13</sup>、UD から社長や支配人への直接の提案も行いやすい。また、UD には大幅な権限が与えられている。新サービスの提案や既存サービスの価格の見直しも自らの判断で実施することができる。UD に求められる役割は、チームキャプテンとしてメンバーとともにいかに戦うか、顧客満足をいかに高めるか、コスト管理意識をいかに持つか、業務の効率化・改革をいかに図るか、である（月刊レジャー産業資料, 2006, p.140）。

同社において、UD の選任を行っているのは社長や人事部門ではない。「責任者立候補制」と呼ばれる選任方式に基づいて UD が選任される（Think !, 2006, p.40）。責任者立候補制では、1 年ごとに社員全員から UD への立候補者を募っている。新しい事業プランや改革案があれば、誰でも立候補可能である。立候補者は自らのアイデアをプレゼン大会で披露した後、聴衆となっている社長、支配人、従業員から一定の評価を得られれば、新規の UD になる。

### 3.4.2 戦略の策定<sup>14</sup>

星野リゾートによって運営される施設ではそれぞれ、毎年1回、「全社員研修」が開催される（中沢, 2010）。全社員研修は、社長が戦略および戦略実行のための具体策を従業員に直接伝える重要な場となっている。次いで、各施設では、現場のUDに自主的な参加希望者を加えた「戦略会議」での議論を通じて自施設の戦略を策定する。戦略会議において、参加者は顧客満足度調査のデータを加味しながら討議を重ねる。時として、外部の調査機関による、市場動向や顧客ニーズに関する調査結果を検討することもある。

戦略会議は、徹底した討論の場となる。会議には自主的な参加希望者も加わることによって、マーケティングチームや経営者だけでなく、スタッフ全員が戦略を理解・体得するよう画策されている<sup>15</sup>。

### 3.4.3 年度計画の立案<sup>16</sup>

戦略の策定に続いて、各施設では、戦略を実行するための年度計画が立案される。まず、支配人は、施設の戦略や方針に沿うユニットの計画案を立案するようUDに促す。次いで、UDは、当該ユニットのメンバーを参画させながら、詳細な計画を立案する。最終的に、支配人は、全てのユニットからもたらされた計画案を取りまとめつつ、相互に調整した上で、施設全体の年度計画を練り上げる。施設全体の年度計画については、支配人と社長とのあいだでもすり合わされる。

年度計画の立案プロセスにおいて、経営ビジョンの実現度を測定する3つの指標である、「顧客満足度」「経常利益率」「エコロジカルポイント」に対しては、いずれの施設でも目標値を設定する。目標値の設定には、移り変わりの激しい市場環境の影響を加味しつつも、前年実績の更新が重視される。それゆえ、目標値は、多くの創意工夫や努力を要する、容易に達成できない水準に設定される。

また、各施設では、3つの指標以外にも、残業時間の縮小のように、戦略を実行する上で重要な指標および指標に対する目標値を、支配人の判断のもとで独自に設定している。3つの指標に対する目標値を含めて、施設の目標は、ユニットごと、さらには、ユニット内の個々のメンバーにまで展開される<sup>17</sup>。

以上のような計画立案を経て、最終的に、各施設の年度計画の財務的な側面は、ホテル会計基準に則った、見積損益計算書、見積貸借対照表、見積キャッシュフロー計算書として提示される。

### 3.4.4 業務の遂行<sup>18</sup>

同社では、作業効率を向上させるために、「業務効率」という独自指標が管理されている。リゾートや旅館において従業員がさまざまな業務を遂行する中で、従業員によっては手待ち時間を抱えることもある。手待ち時間は生産性がゼロであることを意味するため、徹底的に排除されなければならない。業務効率は、手待ち時間の程度を表わすとともに、施設全体の効率性を示すことから、同社の各施設において重要視されている。

同社において、全ての従業員が、業務管理のための社内イントラネットに、一日の業務内容を30分単位で入力している。従業員がデータを入力すると、顧客あたり、従業員あたり、時間あたりといった分類のもとで、業務効率を算出できる。施設ごとに設定されている標準的な業務効率から実績が大きく逸脱していれば、全社的に活動する専門チームによる原因分析に基づきながら、改善措置をとることになる<sup>19</sup>。

なお、同社は、単にコストを削減するために業務管理を徹底しているのではない。一般的に、旅館やリゾート施設における業務の不確実性は高い。一日のうちでも従業員は予期しない業務の対応



に迫られる。仕事量の振れ幅も大きい。それゆえ、業務の進め方や業務に要する時間を適宜見直しながら、一日の業務が可能な限り平準化するように図られている。業務を平準化できれば、従業員が一つひとつの業務に計画性をもって専念できる上に、無駄な残業も削減できる。ひいては、いっそう質の高いサービスを顧客に提供できるようになる。

### 3.4.5 目標と実績の比較検討

数値目標を実現する上で、星野リゾートでは「戦況報告会」と名付けられたミーティングが開催されている（桐山, 2008, pp.131-132）。リゾートホテルでは、施設ごとに戦況報告会が毎月開催される。比較的小規模な旅館は、東京のオフィスに集合した上で、グループ単位で戦況報告会を開いている。

戦況報告会は基本的に、UD および支配人が参加する会議である。UD は、「戦況報告会」において、ユニットの運営実績を報告する。報告される内容は主に、先月実績、当月の売上・売上原価・人件費・部門利益、予約状況や売上に関する今月の見込み、および、ユニットの課題・問題点である（月刊レジャー産業資料, 2004b, p.165）。

同社において、定例の社内会議には誰もが自由に参加できる。UD 以外のスタッフでも興味をもち、参加はもちろん、質問あるいは問題提起を行うことも可能である。また、報告会では、必然的に、業績好調なユニット、あるいは逆に、業績不調なユニットが明らかになる。報告会への参加を通じて改善案や新しい事業案を着想すれば、UD 以外の参加者でも、責任者に立候補する機会を得ることにつながる。

会議において、サービスの価格改定のような重要事項であっても、基本的に星野佳路氏は、判断を下さない（日経情報ストラテジー, 2006, pp.45-49）。スタッフ同士の議論を通じて決定される。トップダウンではなく、自分たちで決めた結論ならば納得性は高い。業務に対するモチベーションも高められる。

ただし、各スタッフが自律的な判断をしていくためには、十分に情報を提供していかなければならない。同社は、会議における経営意思決定プロセスのオープン化を通じて、情報の共有化を図っている。併せて、スタッフ一人ひとりが自ら判断することをサポートするために、社内メールをはじめとして、スタッフに情報を提供する手段を確立している（月刊レジャー産業資料, 2004b, p.163）。市場調査、顧客満足度調査、従業員満足度調査のような各種調査の結果や決算情報といった経営意思決定に必要な情報は、全従業員に随時フィードバックされる<sup>20</sup>。

### 3.4.6 人事諸制度

一般的に、旅館業では従業員の定着率が低い。厚生労働省の調査によれば、2009 年（平成 21 年）の宿泊業・飲食サービス業の離職率は 32.1%である<sup>21</sup>。対して、同社の現在の離職率は 7%となっている。離職率の低さを支えているのは、同社の人事諸制度である。

同社の人事諸制度として、まずは、多様な勤務制度をあげる（中沢, 2009, pp.204-214）。同社では、勤務制度を社員のニーズに合わせるべく、ユニークな働き方の仕組みが次々に構築されている。たとえば、従業員は、働き方として在宅勤務を選択することができる。週末のみに勤務するといったように、休日を多くする「ホリディ社員」になることもできる。季節に応じて勤務地を変更できる「ヌー」という制度もある。また、最長 1 年間休職することができる「エデュケーション・リープ」と呼ばれる制度もある。

次に、職制および報酬制度についてである（月刊レジャー産業資料, 2004d, pp.195-197）。同社スタッフの職種は、「ディレクター職」「ピカソ職」「プレーヤー職」の 3 つに分かれている。UD は「デ

「ディレクター職」、調査・IT・法務のような特定分野において高い能力を有する専門家は「ピカソ職」に該当する。その他のスタッフは「プレーヤー職」となる。「プレーヤー職」は、能力に応じてさらに「I」から「IV」の4つのレベルに細分される。

同社において「ディレクター職」であるUDは変革のリーダーとして位置づけられているため、何年かけてどのような変革を成し遂げたのかが業績評価の対象となる。UDの給与は基本的に、年俸により支給される。年俸は、600万円から1,200万円のあいだで設定されている。UDは、自らが推進する変革の内容によって、年俸のランクを上げていくことになる。

UDの報酬には、年俸のほかに「変革の価値」が加えられる。変革からもたらされる将来5年間のキャッシュフローを見積もった上で、現在価値に割り戻したキャッシュフロー合計の5%を支給するのである。キャッシュフローの計算はUDの自己申告によっている。「変革の価値」に基づく報酬制度を採用しているのは、責任者立候補制によりUDの交代が起こりうるからである。変革が生じた時点にて対価を精算しなければ、UDの交代を困難にする。また、UDを交代した後に再度UDにチャレンジする意欲を奪う可能性も想定される。

「プレーヤー職」の各スタッフは、「達成指向性」「チーム行動」「計算管理」「顧客志向」をはじめとした11の能力項目について、年に2回、AからEの5段階にて評価される<sup>22</sup>。評価結果は「プレーヤー職」のランクを決定する。「III」のレベルに属するスタッフでも、「II」のレベルに値する評価（ポイント）を得れば、即座にランクは上がる。逆に、評価結果に応じて、ランクが下がることもある。給与もまた、どのランクに位置づけられるかによって上下する。同じレベルにランク付けされ続けた場合のみ、年功的に給与が上がる。なお、「プレーヤー職」のスタッフは、いずれのランクに属していても、UDに立候補することができる。

人事諸制度の3つ目に、同社の従業員教育を取り上げる。同社には、従業員のビジネススキルを高めるための支援策として、社内のビジネススクールである麓村塾がある（月刊レジャー産業資料, 2004b, p.164）。麓村塾は、担当業務の改革をリードするために必要な知識やスキルを提供する役割を担っている。カリキュラムは随時見直されるものの、受講者は、マーケティング、財務、戦略立案といった経営に必要な知識の他に、プレゼンテーションや論理的思考のような実践的スキルも修得できる（月刊レジャー産業資料, 2005a, pp.114-115）。社長である星野佳路氏も、マーケティング講座をはじめとして、麓村塾の塾講師を務める（中沢, 2010; 日経トップリーダー, 2010）。年間を通じて開催される中で、パートやアルバイトであっても、希望すれば受講可能になっている（月刊レジャー産業資料, 2005a, p.114）。

最後に、人材の採用についてである。同社は、次々と宿泊施設の運営を手掛ける中で、中途採用によるスタッフの増強を図っている。ホテルや旅館と全く関わりがない業種からの転職者も少なくない。また、大学新卒者や即戦力となる中途採用者の確保が困難な状況への打開策として、2007年4月に旅館運営会社のワクワク旅館が設立された（月刊レジャー産業資料, 2007, pp.132-135）。ワクワク旅館は、星野リゾートが運営受託している施設に人材を供給する母体として位置づけられる。ワクワク旅館の設立の目的は、特定の旅館への就職ではなく、温泉旅館の再生を行う魅力ある職場の提供を通じて、優秀な人材を確保することにある。

### 3.5 考察

星野リゾートでは基本的に、顧客満足を向上すれば、利益の増加につながると認識されている。しかしながら、同社は、顧客満足の向上にはコストを要することも十分に理解している。随時、調査・分析を進めているとはいえ、事例執筆時点において、顧客満足度と財務成果とのあいだの因果

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究  
 - 星野リゾートの事例を通じて -

関係のメカニズムを明確に把握しているわけではない。以下では、顧客満足度と財務成果との因果関係のメカニズムが不明確な状況における星野リゾートのマネジメントを、コントロール・パッケージの観点から考察する。

Malmi and Brown(2008)は、コントロール・パッケージ研究の必要性を訴える中で、表2の「構成要素」および「定義」の列に示すように、コントロール・パッケージを構成する、5つのタイプのコントロールを提示している。表2の右の列には、星野リゾートでのコントロールの実践内容を、Malmi and Brown(2008)によって提示されたコントロール・パッケージの構成要素に基づいてまとめている。

さらに、図1には、星野リゾートにおいて、5つのタイプのコントロールがいかなる関係を形成しているのかを図示している。図1に関して、同社では、全社員研修の開催を通じて、経営ビジョン「リゾート運営の達人」を全従業員に周知徹底させるとともに、戦略会議や年度計画立案を経て、「リゾート運営の達人」になるための戦略および計画が具現化される（矢印①）。経営ビジョンの実現度は、3つの指標（経常利益率、顧客満足度、エコロジカルポイント）それぞれの目標達成度によって明確にできる（矢印②）。

表2 コントロール・パッケージの要素および星野リゾートのコントロールの実践

| パッケージの構成要素                               | 定義                                                                                                                     | 星野リゾート                                                                       |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 計画 (Planning controls)                   | コントロールの事前形態（長期計画や短期計画）：<br>①職能ごとの目標設定による組織成員の努力・行動の方向づけ、②目標の達成水準の提示による期待される努力レベル・行動の明確化、③職能間の目標の一致による個人・グループの活動のコントロール | ・全社員研修<br>・戦略会議<br>・参加型の年度計画立案                                               |
| サイバネティック (Cybernetic controls)           | 予算や非財務指標によるコントロール：①現象、活動、システムを定量化する指標、②達成されるべき業績の標準や目標、③実績と目標とを比較するフィードバック・プロセス、④フィードバックから派生する差異分析、⑤是正行動               | ・経常利益率<br>・顧客満足度 (TopBox50%)<br>・エコロジカルポイント<br>・業務効率<br>・戦況報告会<br>・情報提供手段の確立 |
| 報酬・報奨 (Reward and compensation controls) | 報酬・報奨の提供による、個人・グループの努力の方向付けを通じて、業績向上を動機付けるためのコントロール                                                                    | ・プレーヤー職の人事考課<br>・ディレクター職の業績評価<br>・多様な勤務制度                                    |
| 管理 (Administrative controls)             | 個人の組織化（組織構造）、行動のモニタリングおよび責任の明確化（ガバナンス）、遂行されるべき（回避すべき）タスク・行動の明記、方針・手続きを通じて組織成員の行動を方向付けるコントロール                           | ・ユニット制<br>・責任者立候補制<br>・麓村塾<br>・ワクワク旅館                                        |
| 文化 (Cultural controls)                   | 確立されている価値・理念・社会規範による組織成員の行動への影響                                                                                        | ・経営ビジョン「リゾート運営の達人」                                                           |

また、3つの指標の他に、業務効率や各施設独自設定の指標に関する目標値が自主的な参加者を加えた戦略会議や年度計画立案において決定される（矢印③）。目標値の設定では前年度実績の更新が重視されるため、矢印③は、サイバネティック・コントロールからのフィードバックを考慮した、双方向の矢印となっている。

リゾートを含むホスピタリティ業界では、サービスを提供する従業員の行動・意思決定が顧客の満足度に直接影響を及ぼす。矢印④について、星野リゾートでは、経営ビジョンを実現するために、全従業員の自律的な行動・意思決定を促すよう、ユニット制によるフラットな組織を構築している。また、経営ビジョンを実現する上で、責任者立候補制の実践とともに、麓村塾による変革をリードする人材の育成を通じて、絶えず組織の活性化が図られるようになっている。さらに、人材確保が困難なホスピタリティ業界において、ワクワク旅館を介して、経営ビジョンの実現に貢献できる優秀な人材の確保に積極的に取り組んでいる。

ユニット制の下で自律的な行動・意思決定を促されている従業員、あるいは、麓村塾の受講者は、

戦略会議や戦況報告会といった開かれた会議体に能動的に参加する（矢印⑥および⑦）。加えて、会議は、「言いたいことを言いたい人に言いたいときに言えるよう」に運営される。なお、矢印⑦に関しては、戦況報告会への参加、もしくは、決算情報をはじめとしたさまざまな情報の提供が、従業員による改革のアイデアの創出を促進することによって、責任者立候補制の活性化につながっているため、双方向の矢印にて表示している。

星野リゾートの人事考課や業績評価は、経営ビジョンの「リゾート運営の達人」を反映する（矢印⑤および⑩）とともに、ユニット制および責任者立候補制に連動している（矢印⑧）。すなわち、ユニット制の下で設定されている3つの職種はそれぞれ、経営ビジョンに即した役割に応じて、人事考課や業績評価の対象が異なっている。ディレクター職に関しては、年俸の他に5年間の「変革の価値」を付加する報酬制度を併用することによって、責任者立候補制の運用が阻害されないように企画されている。

報酬・報奨コントロールにおいては、多様な勤務制度もまた報酬・報奨の一部となっている。多様な働き方を用意することは、従業員の共感や安心感を生む。従業員の共感や安心感は、星野リゾートの離職率を下げることから、ユニット制や責任者立候補制を運用する上での土台となる（矢印⑧）。さらには、ワクワク旅館を介した優秀な人材の確保へと結び付けられる。

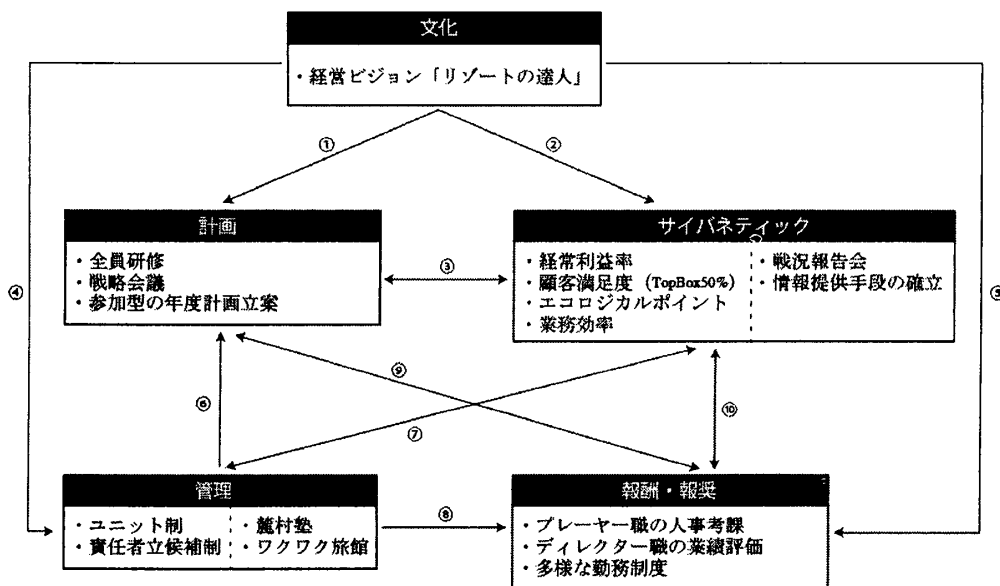


図1 星野リゾートにおける顧客満足と財務成果との関係のマネジメント

金銭的報酬に関連する人事考課や業績評価は、従業員の業務に対するモチベーションを高める。業務に対するモチベーションの向上は、戦略会議や戦況報告会といった開かれた会議体への参加につながるだけでなく、積極的な発言を促す（矢印⑨および⑩）。また、報酬制度の後押しを受けて、より高い能力を発揮するために、麓村塾に参加したり、責任者に立候補したりといった行動を促進する（矢印⑧）。

ただし、同社において、前述の Banker et al. (2000) が提示したような顧客満足度に関する業績評価の問題は見受けられない。つまり、UDによって実現される「変革の価値」がキャッシュフローに基づいて測定されるにしても、顧客満足の向上を軽視することはない。経営ビジョンを共有していること（矢印⑤）もさることながら、戦略会議や戦況報告会のような開かれた会議体での参加者の発言、あるいは、情報提供手段の確立を通じて高められた組織の透明性によって（矢印⑨およ

顧客満足向上を通じた財務成果獲得のためのマネジメントに関する研究  
 - 星野リゾートの事例を通じて -

び⑩), UD の近視眼的な行動は抑制されるからである。

図 1 について最後に、標準化および平準化による業務効率の向上は、多様な勤務制度を設定する上での基礎となっている (矢印⑩)。

上記のような複数のコントロールの下で、星野リゾートの現場ではコスト意識をもった顧客満足の向上が図られている。たとえば、同社の高級旅館である「星のや」の料理長は、手厚い食事サービスの提供に関して、「原価率を考えるのではなく満足度を高めることを第一に考えている。だから原価からはじき出した価格よりは低く抑えている (月刊レジャー産業資料, 2005b, p.177)」と述べている。顧客満足の向上を優先しながらも、コストを度外視していない。

まとめれば、星野リゾートでは、顧客満足を向上すれば利益の増加につながることを基本認識としながらも、現時点において、顧客満足度と財務成果とのあいだの因果関係のメカニズムを必ずしも十分に把握できていない。しかしながら、「文化」「計画」「サイバネティック」を中心とした複数のコントロールの相互関係を通じて、従業員は自らの役割を明確に認識しつつ、「管理」コントロールの下で自律的に活動を行う。また、従業員の自律的な活動は、主に「サイバネティック」「管理」「報酬・報奨」コントロールによって醸成される、情報共有、および、高いビジネススキルやモチベーションに支えられている。さらに、従業員の自律的な行動の中でも近視眼的な行動は、「報酬・報奨」以外のコントロールによって抑制される。

星野リゾートにおいても、前述の Hall (2008) の検証結果と同様に、従業員の役割明確性や自律性を通じて業績の向上が図られている。ただし、従業員の役割明確性や自律性をもたらしているのは、単に業績測定システムの提供する情報の包括性のみではなく、業績測定システムも含めたコントロール・パッケージである。すなわち、顧客満足度と財務成果との因果関係が不明確な状況にあっても、業績測定システムを含めたコントロール・パッケージ (複数のコントロール間の相互関係) によってもたらされる、役割明確性および自律性を通じて、星野リゾートの従業員は、コスト意識を保ちながら、顧客満足向上および利益増加の同時達成に向けてまい進している。

#### 4. おわりに

本稿は、顧客満足度と財務成果との関係が不明瞭な現況において、実務では顧客満足の向上による財務成果の実現をどのようにマネジメントしているのかについて、事例を通じて明らかにすることを目的とした。

事例対象とした星野リゾートでは、顧客満足を向上すれば利益の増加につながることを基本認識としながらも、現時点において、顧客満足度と財務成果との因果関係のメカニズムを必ずしも十分に把握できていない。しかしながら、顧客満足度と財務成果との因果関係が不明確な状況にあっても、コントロール・パッケージ (複数のコントロール間の相互関係) によってもたらされる、役割明確性および自律性を通じて、従業員は顧客満足向上および利益増加の同時達成に向けてまい進していることを提示した。

本稿の結論は、非財務指標と財務指標との関係のマネジメントを研究するに際しては、どのような非財務指標や財務指標を利用しているのかのみではなく、業績指標の利用が組織の他のコントロールとどのように関連しあっているのかについて考察しなければならないことを示唆している。ただし、本稿の結論にはいくつかの限界や課題がある。

第 1 に、Malmi and Brown (2008) の提示したコントロール・パッケージの分類の妥当性につい

で検証していない。複数のコントロールが相互に関連しあうとしても、異なった分類の下で星野リゾートのコントロールを記述できる可能性は残っている。また、本研究では、コントロール・パッケージが形成される過程やコントロール・パッケージの形成に影響を与える要因を検討していない。したがって、事例執筆時点での星野リゾートのコントロール・パッケージのあり方が、顧客満足度と財務成果とのあいだの不明確な関係をマネジメントする上で最適であるか否かに関して言明できない。

第2に、星野リゾートでは、複数のコントロールの相互関係の下で、従業員の自律的な活動を引き出しているものの、自律的な行動・意思決定を行う上で会計情報はどのような役割を果たしているのかについて更なる検討が必要となろう。具体的には、従業員それぞれが、業務を遂行する上で提供される情報セットの一部として会計情報をどのように位置づけているのか、あるいは、会議での議論の中で会計情報をどのように利用・解釈しているのかを明らかにしなければならない。

最後に、本稿での結論は、単一事例に基づいているため、一般化は困難である。それゆえ、事実の追試、あるいは、理論の追試を行うためにも、製造業も含めて、顧客満足と財務成果とのあいだの因果関係が不明確な状況におけるマネジメントに関するケースを蓄積していく必要がある。

## 謝辞

本稿の執筆に際して、日本管理会計学会 2011 年度全国大会の参加者から多数の有益なコメントや質問をいただいた。また、二名の匿名レフェリーからは、丁寧かつ建設的なコメントを頂戴している。貴重な示唆を与えてくださった方々に深謝申し上げたい。なお、本稿は、科研費（若手研究（B）、課題番号 24730400；基盤研究（C）、課題番号 24530548）による研究成果の一部である。

## 注

<sup>1</sup> 表1の「調査方法」に関して、「アーカイバル」は調査対象に関する定量的データを用いた研究であることを示す。同じく、「サーベイ」は質問票を用いて構成概念間の関係を検討した研究、「ケース」は主に調査対象においてインタビュー調査を行った研究である。それぞれについて、複数年にわたるデータを利用している場合には「時系列」と付記している。「分析レベル」には、顧客満足や財務成果に関する変数の集計単位が、顧客レベル、事業単位レベル、企業レベルのいずれであるのかを表示している。

<sup>2</sup> 調査対象となったホテルチェーンは、管理者のボーナス査定を利益のみに基づく方式から、利益および顧客満足に基づく方式へと変更している。財務業績に対する顧客満足の重要性は、新しいボーナス査定方式に移行する以前から管理者のあいだで認識されていた。加えて、顧客満足度の向上と利益の増加とのあいだのタイムラグはわずか6か月にすぎないにも関わらず、新しいボーナス査定方式に移行するまで、管理者は顧客満足度の向上に努力を傾けなかったとされる。

<sup>3</sup> 他に、Reinartz and Kumar (2000)においては、顧客との取引期間と財務業績との関係の検証から、長期的な関係にある顧客は、より高い価格を支払ったり、サービスコストを低減させたりするわけではなく、必ずしも採算性が高くないとされる。さらに、Morgan and Rego (2006)は、顧客関連指標の将来の財務業績に対する予測能力を検証した結果として、財務業績に対して正の効果を有する指標もあれば、関係が見いだせない指標もあることを示している。

<sup>4</sup> 心理的エンパワーメントは、意味（仕事の重要性）、能力、自己決定、影響力から構成されている。

<sup>5</sup> 『月刊レジャー産業資料』の2004年2月号から2007年6月号まで毎月、星野リゾートに関する記事が掲載されている。

<sup>6</sup> 詳細は、乙政・近藤（2011）を参照されたい。

- <sup>7</sup> インタビュー調査の結果を反映させたケースとして、乙政他（2012a, b）を公表している。お名前は伏せるものの、ご多忙の折に、快く調査にご協力くださった星野リゾートの広報ご担当者には、ここで改めてお礼申し上げたい。なお、本稿での、星野リゾートの実務に関する記述は、調査以前の内容に限定される。2011年7月以降の同リゾートにおける実務の変化を反映していない。
- <sup>8</sup> 星野リゾートのHP（<http://hoshinoresort.com>）に基づいている。
- <sup>9</sup> TKC 全国会発行の『TKC 経営指標』では、「宿泊業・飲食サービス業」の売上高経常利益率の2010年産業平均は、3.1%となっている（TKC グループ HP：<http://www.tkc.jp/>）。また、財務総合政策研究所の『財政金融統計月報第702号』によれば「宿泊業」の売上高経常利益率の2009年産業平均は、マイナスの0.9%である（財務総合政策研究所 HP：<http://www.mof.go.jp/>）。「運営」に特化する星野リゾートは、リゾートのオーナー（投資家）が期待するリターンを獲得を会社の使命にしている。それゆえ、経常利益率に関して高い目標を設定した上で、目標達成のために業務を徹底的に見直している。
- <sup>10</sup> 星野リゾートは、「環境負荷の低い運営ができる」能力を戦略の一環と位置付けている。エコロジカルポイントの測定には、グリーン購入ネットワーク（<http://www.gpn.jp/>）の「エコチャレンジホテル旅館」の項目が活用される。最高点は25点である。
- <sup>11</sup> 圧倒的な非日常感を有するとともに、世界のトップクラスのリゾートと同じ水準のサービスを提供する旅館にのみ冠せられる星野リゾートの基幹ブランドである「星のや」においては、個々の顧客の満足度を高めるために、「ベタースペックシート（BSS）」と呼ばれる仕組みが導入されている。BSSの目的は、繰り返し利用してもらう度に、サービスの内容を各顧客に合わせて少しずつカスタマイズしながら100%の満足度に近づけていくことである。BSSを実践するために、同社では、顧客情報のデータベース化が進められている。顧客がリゾートを利用する度に、旅行目的、各種サービス利用の有無といった情報を収集する。収集された顧客データは、先の顧客満足度調査の情報に加えて、顧客関係管理（Customer Relationship Management; CRM）のために活用される。また、顧客関係管理を行う上で、同社では、「CRM キッチン」と称される情報システムが稼働している。リピーターの顧客が来館する際には、システム上に、個々の顧客に合わせたサービス内容が自動的に表示される。スタッフは事前のミーティングにて、システム上の情報をもとにサービスや食事の内容を確認するとともに、必要に応じてサービス提供のプロセスを変更しながら、リピーターへのサービス向上を図っている。加えて、CRM キッチンの活用により得られたアイデアや成果は、他の施設へと横展開されていく。さらに、CRM キッチンは新たなリピーター作りにも活用されている。たとえば、初めて「星のや」を利用した顧客には、宿泊後に、好みに合ったイベントや宿泊プランが電子メールを通じて提案される。さらに、CRM キッチンを活用している施設のあいだで、顧客情報は共有されている。それゆえ、軽井沢に宿泊した顧客が初めて京都に来館する場合であっても、リピーターとしてきめ細かなサービスを享受できる。なお、BSSを実践するには高度な従業員スキルを要するため、当初は「星のや」のみでの導入を想定していた。しかしながら、他の施設でも有用なモデルであるとの判断から、今後は運営委託されている施設にも展開していくことが企画されている。
- <sup>12</sup> 本項でのユニット制およびUDに関する記述は、特に指定がない限り、桐山(2008), pp.131-132に基づいている。
- <sup>13</sup> 星野リゾートの経理管理層は、基本的に社長、各施設の支配人、UDの3つである。ただし、運営を委託された施設の支配人は、社外の施設オーナーにも属することになる。なお、本社のUDは社長の直属であるものの、営業のような規模の大きい分野になると、ユニットを束ねる支配人が設置される。
- <sup>14</sup> 本項での戦略の策定に関しての記述は、特に指定のない限り月刊レジャー産業資料(2004b), p.162-163に基づいている。
- <sup>15</sup> 星野佳路氏は、経営者として、現場スタッフの議論を、①発想の目的は何か、②競合他社を調査した上で、強み弱みを理解しているか、③顧客のニーズに答えているか、④コストとリスクを把握しているか、⑤戦略的発想に基づいているか、の5つの観点から確認している。適切な議論

のプロセスを経ているならば、どのようなコンセプトやサービスが提案されても問題にはしない。新たな試みに対する評価は、収益報告書もしくは顧客満足度調査の結果に数値として表れてくるからである。

<sup>16</sup> 筆者らのインタビュー調査に基づいている。

<sup>17</sup> なお、星野リゾートにおいて、設備投資額が予算によって総体的に絞られることはほとんどない。一つひとつの案件を精査した上で、必要と判断されればいつでも必要なだけの設備投資を行う。設備投資が必要か否かに関しては、雨漏りの修繕といった最低限の快適性を確保するための設備投資を除けば、集客に結びつくか否かで判断される。

<sup>18</sup> 筆者らのインタビュー調査に基づいている。

<sup>19</sup> 星野リゾートは、従前より、手待ち時間を削減するために、各々の業務に要する時間をストップウォッチで計測したり、業務を遂行する際の動作を観察したりしながら、標準化による作業管理に取り組んでいた。同社の標準管理の経験が、現在のイントラネットの構築につながっている。

<sup>20</sup> なお、現在、各種調査結果や決算情報の全従業員へのフィードバックには、詳細かつ膨大なデータをそのまま開示するのではなく、誰が見ても理解できるように工夫されている。例えば、財務データであれば、専門的な知識をもたなければ、数値の意味を理解しがたい上に、規模も環境も異なる施設間の比較も困難になる。それゆえ、各指標の成果の程度を表す際には、「○」「△」「×」のような記号を併用することによって、全従業員が直感的に数値の意味を理解できるよう図っている。さらに詳細なデータを必要とすれば、従業員は自由に専門の担当者に問い合わせることもできる。

<sup>21</sup> 厚生労働省 HP (<http://www.mhlw.go.jp/>) より、平成 21 年雇用動向調査結果の概況を参照した。

<sup>22</sup> ただし、上から一方的に評価されるのではない。UD との話し合いのもとで個々の評価が決定される。なお、評価の決定に際しては、UD 間の被評価者に対する評価基準を均一にするため、「目線合わせ委員会」にて UD の間で評価の公平性が検討される。

## 参考文献

- Abernethy, M. A. and W. F. Chua. 1996. A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research* 13(2): 569-606.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan. 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12(2): 125-143.
- Anderson, E. W., C. Fornell and D. R. Lehmann. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing* 58(3): 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C. and R. T. Rust. 1997. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science* 16(2): 129-145.
- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review* 75(1): 65-92.
- Banker, R. D. and R. Mashruwala. 2007. The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance. *Contemporary Accounting Research* 24(3): 763-793.
- Brown, M. G. 2000. *Winning Score: How to design and Implement Winning Scorecards* Oregon: Productivity Press. (梅津祐良訳. 2002. 『ウイニング・バランス・スコアカード—MB 賞基準による業績評価』生産性出版.)



- Dikolli, S. S. and K. L. Sedatole. 2007. Improvements in the Information Content of Nonfinancial Forward-Looking Performance Measures: A Taxonomy and Empirical Application. *Journal of Management Accounting Research* 19(1): 71-104.
- Dittman, D. A., J. W. Hesford and G. Potter. 2008. Managerial Accounting in the Hospitality Industry. in Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D. and G. Potter. (eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* Vol. 3: 1353-1369, Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- 月刊レジャー産業資料. 2003. 「〔事業再生〕戦略を聞く」月刊レジャー産業資料 36(8) 2003-08: 34-44.
- 月刊レジャー産業資料. 2004a. 「顧客満足度を高め、リピートさせる『星野流マーケティング』」月刊レジャー産業資料 37 (2) 2004-02: 148-152.
- 月刊レジャー産業資料. 2004b. 「顧客満足を実現させる組織のあり方と自律性の創造『情報の共有・風通しのよい組織が働きがいのある職場をつくる』」月刊レジャー産業資料 37(3) 2004-03: 160-164.
- 月刊レジャー産業資料. 2004c. 「『リゾナーレ』の再生・再建（上） スタッフの意識革命と剛柔織り交ぜた緩急自在の経営手法」月刊レジャー産業資料 37(6) 2004-06: 164-167.
- 月刊レジャー産業資料. 2004d. 「スタッフの意識改革を促す『評価制度』 組織への貢献度と対価をイコールにしようとするプロセス」月刊レジャー産業資料 37(9) 2004-09: 194-197.
- 月刊レジャー産業資料. 2004e. 「早くも動きはじめたアルファリゾート・トマムの再生（下）トマムの理念は雪山の原点回帰を目指す『冬山解放宣言』に結実」月刊レジャー産業資料 37(12) 2004-12: 128-134.
- 月刊レジャー産業資料. 2005a. 「スペシャリスト集団『スカイ』の役割（５）」月刊レジャー産業資料 38(5) 2005-05: 110-115.
- 月刊レジャー産業資料. 2005b. 「『星のや 軽井沢』をつくる人々」月刊レジャー産業資料 38(9) 2005-09: 172-177.
- 月刊レジャー産業資料. 2006. 「『古牧温泉渋沢公園』『奥入瀬溪流温泉』の再生に着手」月刊レジャー産業資料 39(1) 2006-01: 138-141.
- 月刊レジャー産業資料. 2007. 「旅館運営会社『ワクワク旅館』を設立」『月刊レジャー産業資料』40(9) 2007-09: 132-138.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2/3): 141-167.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr. W. E., and Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72: 164-174. (小野譲司訳. 1994. 「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 19(4): 4-15.)
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10(2): 205-236.
- Kamakura, W. A., V.Mittal, de Rosa, F. and J. A. Mazzon. 2002. Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science* 21(3): 294-317.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* Boston, MA : Harvard School Press.
- 桐山秀樹. 2008. 『旅館再生：老舗復活にかける人々の物語』角川書店.

- Maiga, A. S. and F. A. Jacobs. 2005. Antecedents and Consequences of Quality Performance. *Behavioral Research in Accounting* 17(1): 111-131.
- Malmi, T and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions, *Management Accounting Research* 19(4): 287-300
- 松岡孝介. 2006. 「顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係に関する実証研究」大阪大学経済学 55(4): 106-126.
- Merchant, K. and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems*, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Mittal, V., E. W. Anderson, A. Sayrak and P. Tadikamalla. 2005. Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24(4): 544-555.
- Morgan, N. A. and L. L. Rego. 2006. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25(5): 429-439.
- 中沢康彦. 2009. 『星野リゾートの事件簿 なぜ、お客様はもう一度来てくれたのか?』日経BP社.
- 日経情報ストラテジー. 2006. 「改革を成功させるファシリテーション」日経情報ストラテジー15(5) 2006-06: 44-53.
- 日経トップリーダー. 2010. 「覚悟を持って経営をやり切る：小さな会社ほど『教科書通り』が大事」日経トップリーダー2010-04: 42-53.
- Otley, D. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4): 413-428.
- 乙政佐吉・近藤隆史. 2011. 「星野リゾートー顧客志向の組織マネジメントー」小樽商科大学ディスカッションペーパー 133.
- 乙政佐吉・近藤隆史・坂下玄哲. 2012a. 「星野リゾートの顧客満足経営(A)ーリゾート運営の達人になるための基盤の確立ー」慶應義塾大学ビジネス・スクール 2012- 3.
- 乙政佐吉・近藤隆史・坂下玄哲. 2012b. 「星野リゾートの顧客満足経営(B)ーリゾート運営の達人を目指す組織のマネジメントー」慶應義塾大学ビジネス・スクール 2012- 3.
- Reinartz, W. J. and V. Kumar. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64(4): 17-35.
- Rucci, A. J., S. P. Kirn and R. T. Quinn. 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business review* January-February: 83-97.
- Smith, R. E. and W. F. Wright. 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research* 16(1): 183-205.
- Think!. 2006. 「『リゾート運営の達人』に学ぶ温泉旅館を再生する論理を超える思考法」Think! 2006年 4月17日 No.17: 36-41.