

# 第1回「タップITアワード」優秀賞(2) ホテルにおける 価値創造のためのIT活用と リソースシェアリング についての考察

株式会社アゴーラ・ホスピタリティーズ  
浅生 亜也



●プロフィール  
シェラトングランデロサンゼルス、東京ベイでのマーケティングおよびセールスマネージャーを経て、2000年米国公認会計士試験に合格。監査法人トーマツ、フェイスウォーターハウスコーパースBPOにてコンサルティングに従事した後、㈱スペースデザインでサービスマネジメントのオペレーション担当執行役員に就任。03年に㈱インシ・ホテルズ・グループに入社し、05年シニア・ヴァイス・プレジデントに就任。07年9月㈱アゴーラ・ホスピタリティーズを設立し現在に至る。

## 要旨

ホテルにおけるITシステムの多くがその機能を最大限活用しきれていない現状に注目し、その主な原因を考察すると、人的リソースの配分戦略の不足という問題にたどり着く。ITシステムが効果的に機能するためには、マッピングをはじめとするマスタ設定を正確に行なう必要があるのだが、残念ながらルーチンワークが主体となってしまっているホテルの現場部門では、恒常的でありながら散発的に発生するマスタ設定に人的リソースを十分につぎ込めない状況にある。加えて、電話予約からWEB予約への移行に伴う販売戦略の複雑化も、マスタ設定の難易度を上げる要因となっている。このような課題を解消する対応策として、日本国内の主なPMSに外部サーバーがある特徴を生かし、業務を戦略的にアウトソーシングすることを考える。特に今後、人口減少の影響を強く受けるサービス業の労働人口を考慮した場合、ホテルとしての真のコア業務に人的資源を集中させ、ノンコア業務をアウトソーシングすることは非常に有効である。このアウトソーシングの戦略的目標は、単なる業務の外出しをすることではなく、アウトソースの結果として、ホテル経営者が内部の人的資源を最良活用し、コア事業の価値を創造維持していくことである。お客さまへ価値を提供するコアとしての業務が何かを見極め、これまで注目しなかった業務の担い手として外部リソースを共有することも視野に入れながら創造的な経営をすることが不可欠であろう。

## はじめに

多額の資金を投じて導入されるホテルのITシステムは、その機能を最大限に生かされていくのが現状である。経営陣や総支配人らが業務生産性の向上など自分たちのホテルにとってより良い結果が得られると導入したシステムは、多くの場合、システムベンダーから説明を受けた通りの機能を發揮しているとは言いがたい。WEB経由の予約は、ほとんどのPMSで予約情報の自動取り込みが可能だと言われているが、現状では取り込んだ後の情報に手直しを必要とするホテルがほとんどである。例として、自動で取り込んだ予約の部屋タイプが、宿泊プランで提示した通りに取り込めないことや、料金を決定するパッケージコードがPMS側で正しく登録されていないことで、料金の修正をしなければならないことなどが挙げられるであろう。この結果、旅行代理店からの請求金額と、現場部門が立てた売上金額の間にズレができてしまい、経理部門ではその理由を発見するための「付き合わせ」という後ろ向き作業に多くの時間を割くことになる。

ホテルシステムの導入は「システム投資」と呼ばれる通り、高額な費用を必要とする。投資をしてまで導入するシステムは、なによりも「管理システム」である点を忘れてはならない。管理システムを最大限に活用し、システムが持つ機能や情報を最大限に活用し、現状の正確な把握および将来に有効な戦略が実現できなければならぬ。そのためにホテル経営者は管理システムのオーナーシップを認識することで、このシステムの活用を通してホテルの価値を向上させなければならぬ。従ってホテル自身がITシステムを導入することにより、システムの奴隷になるのではなく、内部資源の生産性を向上(効率化や無駄の削除)させ、ホテル経営にとって価値向上するための戦略を同時に持ち合わせていく必要がある。

ないとシステムの本来の価値に投資した点にはならないと言えないだろうか。本稿では、ホテルがシステム導入の効果を最大限享受できていない点について考察し、探るべき対応策としての戦略的アウトソーシングについて説明する。外部の資源を有効に活用することにより、ホテルは内部の人的資源や時間という資源に投資をシフトさせ、ITシステムおよび人的資源の最良活用を提案したい。

## ITの効果についての考察

ホテルシステムが、システムベンダー各社の説明通りかつホテル側が期待する通りに性能を發揮しない理由は、実は単純明快である。それはシステムが機能を發揮するために必要な情報が登録されていないことと、登録すること自体への障害として、マッピングの不備および販売戦略の複雑化によるマスタ登録の不備が挙げられる。本章ではこの障害について考察する。

### 必要な情報の登録

ホテルシステムが導入と同時に機能を發揮するには、その機能が必要とする情報を設定する必要がある。しかしながら、この情報の設定は実に煩雑である。これはシステムの特徴というよりも、システムと受け入れる外部の予約システムとの間が自動的に対話しないためである。最近では、一部の情報のみ対話できるように改善され、これを「自動取り込み」機能として活用しているものの、前述の通り、取り込んだ情報が不完全なためお客さま到着前に照合作業及び修正作業が発生する。

### マッピング

マッピングによる解決

システム同士が対話する環境が整って

いない例として、それぞれのシステムの持つ部屋タイプの違いが挙げられる。部屋タイプのバリエーションが多いホテルはPMS上で多くの部屋タイプが登録されるが、WEB予約サイトでは同等数の部屋タイプを登録もしくは販売しない傾向がうかがえる。

このため、PMS内の部屋タイプを表すコードと、予約サイトに登録された部屋タイプを表すコードがそれぞれ個別の「体系」を持って作られることになる。この傾向に拍車をかけているのが予約サイトごとに部屋タイプを表すコードの「文字数制限」が異なっている点である。

同じ部屋を表しているながら、予約サイト毎に違うコードが充てられているために、自動取り込みの際に「同じ部屋」としてPMSが認識しない。この二つのコードを同等のものであると認識させるには「マッピング(紐付け)」という仕掛けが必要となる。つまり「PMSではスタンダードツインはSTだが、予約サイトAではSTT、予約サイトBではA00101」だという情報をそれぞれ紐付け、互いのシステムに教える必要がある。

### 余剰時間の創出の期待効果

ホテルシステムが自動取込の機能を十分に生かしきれていないのは、9割方マッピングを行っていないか、その設定に問題があるためである。この「マッピングの不備」を解決できれば、自動取り込みの品質が改善され、予約の修正作業を削減することが可能となるはずである。

予約担当者といえども、ホスピタリティ業界であるホテルに就職したスタッフにとって、毎日PCに向かってひたすら予約の修正や入力作業が続くのは楽しい作業とは言い難く、ホテルにとっても明らかにコア業務であってはならない作業である。予約の手直し作業を軽減することでス

タップのモチベーションの向上を期待でき、一方のマネジメントには残業代の削減も実現可能となる。また、作業に充てられていた時間は余剰時間となり、この人的および時間の資源を他のコア業務へ集中させることで、予約部門の人員費の効果的マネジメントも考えられるであろう。

### 作業の障壁

現場における膨大な修正作業の原因が、マッピングの設定であることを十分に把握している予約担当者が多いにもかかわらず、この状況から脱却できない理由を見つけて出せない、または理由が分かっているも解決できない障壁が存在する。

この理由を見つけて出し解決しない限り、自動取り込みの品質の向上は見込めない。障壁は二つある。

#### ①問題解決の時間の創出が困難

過去の経験上、現場担当者がマッピングに必要な情報を登録できない原因として、最初に挙げられるのは作業時間を確保できないことである。

ホテルは24時間365日営業を行なっているため、現場業務は多くの場合ルーチンワーク化している。効果的にルーチンワーク化することで、日々の業務を滞りなく行ない、質の良いサービスを提供的に提供できる仕組みを作っている。

半面、付加のかつ散発的な業務には対応できにくい傾向がある。ルーチンで所定の勤務時間を使ってしまい、改善・解決のために使われるべき時間を生みだせない。つまり現状から脱却するための仕切り直しの作業をする時間が取れないほどに、作業が膨大になっていることがうかがえる。

実際のマッピング作業を例に挙げると、部屋タイプの設定は導入時の一括作業だが、料金やパッケージに含まれている内容を管理するパッケージマスタの設定作業は、旅行代理店向けのものであれば3月や9月に、直接販売であれば新しい商品販売することになり、ある一時期だけ集中して発生する。ルーチン作業を想定した人員配置が行なわれない場合、パッケージマスタ設定が必要で時期に人的リソースの不足に陥りがちになる。

パッケージマスタの登録作業は、直接利益を生む作業ではなく単なるコストであると考えられ、一時雇用スタッフの活用はマネジメントサイドの理解を得にくい。また、そもそも現場担当者が人的リソースの補てんをあきらめてしまい、重要と分かっている作業を置き去りにしているケースも考えられる。

結果として、予約の自動取り込みの精度が低くなるのを承知で汎用的なパッケージコードを作成し、簡単なマッピングの設定を行ない、日々の予約取込作業の中でその都度正しいデータに書きかえるという方法で対処しているホテルが目立つ。現場担当者には、所定時間を超すルーチンワークが課されているケースがほとんどである。この現状で、改善業務を現場担当者の判断にゆだねるのは困難を極める。

### 非効果的ルーチンワークからの脱却

ホテルの業務の一部をルーチンワーク化することで、別のベネフィットを得ることができるとして、効果を挙げない、また直接的にも間接的にも収益に結び付かないルーチンワークからは一日も早く脱却すべきである。脱却できない障壁として以下が考えられる。

- (a)業務の重複や、重要度が低い業務の継続による作業量の増加
- (b)業務のクオリティを高めるためのト

レーニングの不足

(a)業務の重複について

重複業務の軽減には、ホテル全体の業務見直しが必要である。ホテルの現場では多くのレポート作業を目にする。ホスピタリティ業界でありながら、レポート作りに追われ管理会計の奴隷になっているのが現状である。例えば毎日の客室稼働率とADRなどの共通の情報一つをとっても、予約部門はもとより、フロントや営業、マーケティング、朝食の動員を気にしているレストラン部門なども、それぞれでお手製のエクセルシートを作成している傾向が多い。あるいは、同等のレポートを、形式を違えて複数作成してしまっている傾向もみられる。必要な情報がどこにあり、誰が持っているのかを把握することができるかを整理するだけでも業務作業量の軽減には効果的である。

#### (b)トレーニング不足について

マネージャー以上の管理ポジションにとって、恐らくエクセルとメールを使わずに業務が終わる日はないと思われる。しかし、エクセルやメールの効果的な使い方を習得する機会を持ったことがなく、ほとんどもが我流であろう。そのために、エクセルやメールという一般的なツールですら効率的に活用できている人とそうでない人がいる。それでは、同じ作業量でも雲泥の差が生じてしまうことになる。

この二つの要因からだけでも、ルーチンワークが過大になってしまっていることが想像され、そのためマッピング設定等の単発的な業務に充てる人的リソースが慢性的に不足し、データ取り込みの品質が低下し、恒常的に予約メンテナンスの作業が必要となるという悪循環が生じている。



②販売戦略の複雑化

一方で、もう一つの原因は、「販売戦略の複雑化がマスタ設定に与える影響」である。現在、国内のほとんどのホテルが「ダイナミックプライシング」を採用している。需要と供給のバランスにより、同じ部屋タイプであっても宿泊する日や予約するタイミングによって料金が変わるこの価格設定は、すでに一般化していると言える。ダイナミックプライシングを採用することで、装置産業であっても一定以上の高い売り上げを確保できるコントロールが可能になった。

ところがこのダイナミックプライシングを支援すべきPMSは、この販売戦略の変化に対応できているとは言い難い。

かつて電話予約が中心であったころ、ダイナミックプライシングを実現するには、PMSを通じて予約担当者へ「今取るべき予約」を提示することが可能であった。「今取るべき予約」とは、単に料金だけを指すのではなく、優先すべきお客さまは誰か、最低滞在日数や部屋タイプなど、その判断因子は多岐に及ぶ。現在、日本国内で主流となっているPMSは、そのほとんどが予約担当者に対し「今取るべき予約」を提示する機能を持っていない。

しかしながら、世の中は変化し、販売チャネルの主流はWEBに移りつつあり、もはや人を介さない予約の流入に移行していると言える。この市場の変化により課題となってくるのが、料金の制御に関するPMS側のロジックと、予約サイト側のロジックが異なる点である。

以前は電話予約する顧客側に商品と値段の選択肢がなく、予約担当者がシステム上で提示される商品を成約に結び付けていた。しかしながらWEB上では顧客の判断によるところが大きい。今日のWEB主流の市場において、どのようにダイナミックプライシングにより販売をコントロール

するかを戦略的に行なう必要がある。その手段はいくつかある。主なところでは、(a)一つの商品の値段そのものを、需要と供給のバランスで変更する (b)一つの商品の値段そのものは変えないが、商品毎に販売を停止したり再開したりする

といった手法である。

ホテルシステムの先にある市場の予約システムで、このような細かい更新作業を必要とするのは現場への負荷がかかるうえに、(b)の手段のようは解決的手段でありながら、実は現実的にあまり好ましくないとも言える。需要と供給のバランスに応じて商品ごとの販売の開け閉めをコントロールする手法だが、これだと連泊が取りにくくなる。

WEB販売での予約可能なプランの検索方法では、3泊する場合は3泊ともとれるプランしか表示されない。このため(b)の手段を取ると、下図の通り(a)の手段より3泊合計の宿泊料金が高騰してしまい機会損失を招きかねない。

このことから、WEB販売では一つの商品の価格を直接変える(a)の手段が主流になっている。つまり、同じ商品であっても宿泊日や予約タイミングの違いによって、販売価格を変化させることができる。幸い、WEB予約サイトは、細かい戦略を問題なく吸収できるようにしている。

一方、受け手のPMSでは吸収できないのである。PMSの現在のマスタロジックは、予約タイミングによる料金変更にもうまく対応できない。そのため、PMSに複数のパッケージマスタを用意し、予約のタイミングに合った料金のパッケージマスタを選ぶか、パッケージマスタ内に料金を登録せず、自動取り込み後に正しい料金に上書きして対応するホテルが多い。

市場向けの戦略は明確であり柔軟であるにもかかわらず、PMS側と市場の予約システムとが対話していないことから、自動

取り込みの効果が得にくい状況になっているのである。ホテル側がこれらロジックの違いを明確にWEB予約サイトやシステムベンダーに説明し、改善を施す必要がある。時代の変化に伴い、新しい販売戦略が構築されたり、便利なシステムが登場するなど、この進化傾向は今後も変わらないであろう。戦略とシステム設定の整合性を取る試みは、いたちこつとも言え、継続課題として検討の余地が残る。

労働市場の変化

システムを導入することで、効率化の成果を上げたいところではあるが、現実には人的作業が減少しておらず、その原因についてはこれまでの章で述べてきた。人的資源が今後容易には確保できなくなる日本の労働市場を目前にして、大切なのはどうやって問題を解決し、望ましい効果を導くかである。

日本の労働市場は今後の人口減少に伴い、特にサービス業の人口が激減すると言われている。2016年にはこの業界の人口が現在より46万人減少すると言われ、これはかなりの割合でホテルとして業態の終了を余議なくされるほどのインパクトである。

薄給かつ肉体労働であるホテル業界の人気は年々落ちており、人材の確保はどのホテルでも深刻な問題である。現在ホテルを希望し就職している若者は、ホテルの仕事に期待と夢を持って入社しているという信じているが、受け入れ側のホテルでそのモチベーションを維持し続けることができるか否かは今後の経営の手腕にかかるとする。前述のように、システムの設定準備の不備による入力作業の増加は、モチベーション維持とは真反対の方向へと向かっており、1日も早く問題としてとらえるべきであろう。お客さまと接することをコア業務とするホスピタリティー業であるならば、

そのコア業務への「集中」を行なうことにより、ホテルに残すべき仕事と残さない仕事を「選択」することが迫られている。

戦略的アウトソーシングの提案

集中と選択を明確にすると、ホテルに残す必要のない作業についてはアウトソーシングが可能か否かの検討が必要である。ここでいくつかの提案を行なう。

ここで提案する委託業務は、総じてマスタ設定作業をアウトソーシングするものである。現在国内で使用されているPMSは、サーバーをホテル外部に持つタイプのもが多い。この特徴を利用し、マスタ設定にかかわる問題を外部へアウトソーシングし解決することが可能である。具体的には、作業を委託する二つのタイミングがある。

- (1) システム導入時のマスタメンテナンスや予約データ移行 (2) 恒常的なマスタメンテナンス

システム導入・入替時のアウトソーシング まず考えられるのは、昨今のホテル売買やシステムのアップグレードなどによるシステム導入や入替時のタイミングである。このタイミングでは、かなりの作業負担が現場担当者にかかることになる。特にシステム入替時には、旧システムから新システムへのデータ移行が必須である。

しかし、システムベンダーがプログラムを作成し、データを自動的に移行させたとしても、旧システムと新システムでデータ構造が違う場合、ホテル側の思う通りの結果にはならず、しかも高額な費用が発生する。

代表的な例として挙げられるのは顧客情報の移行である。新システムでは住所が「都道府県」「市町村」「町名以降」の三つに分かれているのに対し、旧システム

く見られる傾向であり、アウトソーシングにより適切なパッケージマスタが作成されることで、大部分が解消される。

リソースシェアリングの意義と信念

本稿ではIT導入のもくろみ通りの効果を得ているかという視点から、効果的にITを活用するための事前準備として、正確なマスタ設定が必要であること、またルーチンワークに特化している現場の予約部門では、不定期的なマスタ設定作業は対応が困難でありアウトソーシングすることが解決になると考察してきた。

アゴータホスピタリティーズではこれまで述べてきたホテルのITシステムにまつわるこれら課題を解決するアウトソーシングサービスを行なっているが、アゴータの持つリソースシェアリングの事業は、単なる業務の「アウトソーシング」先となることではなく、アウトソースする結果としてホテル経営者に内部の人的資源を最良活用してもらうことを目的としている。人口減少社会において、内部の資源にスポットを当てることでコア事業の価値を創造維持していくことができるとの信念からである。

ホテルにおけるITシステムは、管理システムとしてホテルに対し、現在や将来にわたって価値を生み出すツールでなければならぬ。導入には多額の投資がされたにもかかわらず、そのリターンを価値として享受できていない姿は痛々しい。価値創造のためのシステム活用には、システムの機能や能力を最大化し、お客さまへの価値提供につながるよう資源をシフトさせる必要がある。

お客さまへ価値を提供するコアとしての業務が何かを見極め、これまで注目しなかつた業務の担い手として外部リソースを共有することも視野に入れながら創造的な経営をすることが不可欠であろう。

では「住所」として一つになっているような場合、何らかの具体的な目印がない限り一つのデータを分割することは不可能である。同様に顧客情報の顔である顧客名は、旧システムでは「氏名」だったのに新システムでは「性」「名」に分かれている場合などあり、その都度、新システム上でメンテナンスの必要が出てくる。

ハードウェアの進歩に伴い、記録できるデータ量が増えており、新システムは旧システムより入力できる項目が細分化される傾向にある。そのため自動的にデータ移行はホテル側の意図通りにはなりにくく、データ管理の本来の意義を失いがちである。

アウトソーシングサービスを活用することで、これまでプログラム開発費用自体をあきらめデータ移行を断念していたり、移行はしたもののデータ品質に満足できないといった問題を解決することができ。

実は、ここにも日本のホテル業界のITにまつわる隠れた問題がある。それは、マスタ設計の仕様書および管理書の不在である。

システム導入時に、ベンダーから「ベンダー側にとって必要な情報」として、マスタ設定用紙が配布される。しかし後々の管理のためには、「ホテル側にとって必要な情報」も同時に管理する必要がある。それぞれの商品にパッケージコードを振る際には、一定のルールや意図で設計されていたはずであるが、担当者が変わるなどの事情で、作成時の意図が分からず、その結果としてむやみやたらにコードを作成する状況が想定される。現場で度々遭遇するのが、コードをダブらせないことに注力するばかりに、意味のない記号が並ぶパッケージコードである。これは、間接的にスタッフにとって「覚えにくい」という弊害をもたらし、その後のメンテナンスが緩慢になる原因となる。

優れたマスタの設計者は、マスタの文字に意味を与え、コードを見れば宿泊中のさまざまな属性を判別できるように作成でき

る。当然これらの設計には、ホテルオペレーションとシステムの両方の理解が必須である。

システム導入前は、通常のルーチンワークに加えトレーニングやマスタの設定作業、システムが変更になることで発生する各種の変更への対応など、相当の作業負担があり、理想的にマスタを設計し、設計の意図まで記録しておけるホテルは少ない。アウトソーシングでは、少なくとも業務の範囲に関するマスタの設計書が作成され、管理される。

恒常的なマスタメンテナンスのアウトソーシング

これまで述べてきたように、新しい商品が登場するたびに、ホテルではPMSにパッケージコードを作成し、TLMXや各予約サイトからのデータ取り込みのため、マッピング設定を行なう必要がある。そしてこの作業は恒常的とはいえず不定期で、ルーチンワークの対象外のため現場担当者には負担が大きい。

このマスタメンテナンスも、アウトソーシングすることが可能である。ホテル側は、プランの企画書や料金回答書をアウトソーシング先に提供するだけで、後はアウトソーシング先がコードの立案から設定作業までを代行する。あくまでも商品に対する企画と料金の決定コントロールはホテル側にある。

マスタ設計の仕様書に基づく適切な設定をアウトソースすることは、ホテルにとって作業負担の軽減のみならず、正確なブレイクダウンを把握することができるメリットももたらす。

ただし、作業負担の軽減について留意しなければならぬのは、軽減は決して残業代の抑制に直接つながることと同義ではないということである。システム導入の目的として、単に生産性向上のみを考えている経営者にとっては、当然残業代などが減り、人件費が削減できると考えるで