

## ホテルにおけるソーシャル・メディア最適化の構築と実践

沖崎晃一・若林和子・関塚一毅・加藤茂樹・高木真衣  
株式会社ロイヤルパーク汐留タワー

### はじめに

ここ数年、ソーシャル・メディアという言葉がもてはやされ、企業戦略においても無視することはできない時勢となりつつある。世界最大の家電量販店「ベスト・バイ」のCEO、ブランアン・ダンがソーシャル・メディアについて、「もしも会社やそのCEOすらいまだにソーシャル・ネットワーク上に登場してないとしたら、その会社は存続が危うくなる可能性すらある。」<sup>1</sup>と断言しているが、日本の企業の多くはツイッターやフェイスブックの存在は知っていても、それを企業活動にどう生かしていけばよいのか、暗中模索の状況である。

一方ホテル業界の現状を見てみると、不況に端を発した価格による顧客のホテル使い分けが進む市場において、顧客の支持を得るためには単なる価格訴求だけでは困難な時代となっている。価値観と選択肢の多様化する社会においては、真に顧客の声を知り、顧客に売りたいものではなく顧客の欲するものを提起するマーケット・オリエンテッドな思考がより求められてきている。

真に顧客を理解し、顧客志向の戦略が必要とされているホテル業界において、新しいアクションを打ち出すためのツールとして、今回ホテルにおけるソーシャル・メディア最適化の構築と実践を試みた。

### 1. ホテルにおけるメディア戦略の新展開

そもそもソーシャル・メディアとは何であろうか。現在のところ統一した定義は決められていないが、一般的には「一般生活者が情報の発信者であり受信者であること」、

「人と人(興味関心や人そのもの)が繋がれること」、そして「不特定多数の人が非同時に『参加』できるプラットフォーム」であるといわれる<sup>2</sup>。利用者数は全世界でおよそ12億人と言われており、マイクロブログと言われるツイッター、世界中の旅行者のクチコミが投稿されるトリップアドバイザー、不特定多数の人によって情報を蓄積するウィキペディア等がある。代表的なフェイスブックは2011年5月末には世界のユーザー数が7億人に達している<sup>3</sup>。

ここで少し全体を俯瞰して顧客とのコミュニケーション手段である「メディア」を整理すると、「Paid Media(買うメディア)」、「Owned Media(所有するメディア)」、「Earned Media(得るメディア)」の3つに分類することができる<sup>4</sup>。このうち広告に代表される「買うメディア」は、初期の認知度を広くするために使われるが、立地に制限されるホテルにおいては効果が得にくいと考えられているため利用頻度が低い。また、「所有するメディア」はホームページやダイレクトメールなどが主な媒体で、顧客との親密なコミュニケーションを構築できるため、各ホテルとも既に積極的に取り組んでいる。

前者2つと異なり、自社でのコントロールが難しいのが「(信頼や評判を)得るメディア」で、第3者が発信元となるソーシャル・メディアがその代表である。消費者が情報

<sup>1</sup> Dunn, B.J. 「ベスト・バイのソーシャル・メディア戦略」『Harvard Business Review』2011年4月号 ダイヤモンド社 p.42-50

<sup>2</sup> 池田紀行(2010)『キズナのマーケティング』アスキー新書

<sup>3</sup> socialbakers <http://www.socialbakers.com/> last accessed on 27Jul.2011

<sup>4</sup> Tim Leberecht (2009) Multimedia 2.0: From Paid media to Earned media to Owned media and back

発信の中心となるため企業の恣意的なコントロールは出来ず、ネガティブな情報も共存する。

では何故、今ホテルがソーシャル・メディアに取り組まなければならないのだろうか。その一つの理由としてインターネットがもはやインフラの一つとして普及したことが挙げられる。Windows95 の発売が引き金となり、それ以降普及を始めたインターネットは、1997年のドット・コム企業の登場とeコマースのブーム、そして2001年以降のブロードバンドの普及による3度の成長を遂げ、2010年現在、日本国内での世帯普及率は93.8%となっている<sup>5</sup>。更に近年、無線LANやスマートフォンの普及によりどこでもインターネットにアクセスできる環境が広がりつつある。情報のタッチポイントの急増は、消費者が24時間いつ、どこにおいても情報とのつながりが維持されていることに他ならない。ホテルにおいてもこの影響は決して無縁ではなく、2010年度国内旅行取扱額でインターネット専業の旅行代理店である楽天トラベルが、日本旅行や近畿日本ツーリストを抜き、ジェイティービーに次いで第2位に浮上したことで明らかである<sup>6</sup>。このことはホテルにとって、顧客が予約しようとしたとき、ホテル自身が知り得ないインターネット上に無数に散らばる玉石混交の情報を見る可能性の高さを示唆していると考えられる。この結果、顧客が自ホテルを認知しているというレベルでは、様々な他ホテルの情報が探索され、時には誤った情報を見て顧客のブランドスイッチが発生していると考えても不思議はないだろう。

不安定な状況の顧客とのつながりを強化するため、自らコントロールできるチャンネルとして強みや特性を打ち出すことができ、顧客と長期的に結びつく「所有するメディア」である自社のウェブサイトは有効である。しかし、食品偽装事件などの経験から、自社発信の情報は信頼されにくいことや、

ホテルを認知した人の中でも、特に関心を持った人にしか情報が伝わらないという広がり小ささは否定できない。

このホテルを認知しているという段階の顧客と、ホテルの活動に関心を持ってホテルのウェブサイト立ち寄り顧客層の間をつなぐ「ファン層」を増やすのがソーシャル・メディアである。その特徴から生まれる①顧客発信の興味や関心の集約された情報の収集(顧客からホテル、顧客同士で共有される情報)、②ゆるいコミュニケーションによる態度の強化③潜在顧客とのコミュニケーションをとれる数少ないタッチポイント、の3つの可能性に対し、インターネットで常に比較される市場環境となったホテル業界が、ソーシャル・メディアで取り組むべき課題があるのではないかと考えた。

そこで当ホテルでは、まずはホテルにおける顧客の世界を理解し、具現化するためのプロジェクトチームを発足した。その目的は、ホテルにおけるソーシャル・メディア活用の実践に取り組み、自ホテルのファン層を拡大することである。注意しておきたいのが、ファン層とはあくまでもホテルに対して高い好意度をもつ顧客のことであり、購買客とは異なる点である。レイトショップパーのような一時的な価格志向の購買客の増加ではなく、ライフタイムバリューまで加味した顧客との価値のある関係性を築くことに重点を置いた。

## 2. ソーシャル・メディアの分類

ここで具体的な戦術について述べる前に、個々のソーシャル・メディアの特徴と種類について整理したい。

総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室によれば、その利用方法により、利用者が文字や記録を残す表現型であるブログやフェイスブック、誰でも自由に編集に参加できる協働型と言われるクチコミサイトやウィキペディア、そして両方の特徴を備えるソーシャルゲームの3つに分類している。

しかし今回はホテル業界での顧客とのコミュニケーション手段としての取り組みの視点から検討し、次の2分類で考えたいと思う<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> 『インターネットの普及率調査』総務省「通信利用動向調査」より

<sup>6</sup> オータパブリケーションズ「週刊ホテルレストラン」2011年6月10日号 p.67

<sup>7</sup> マリオット・インターナショナルでは2011

- A. ホテル側が受動的に傾聴できるソーシャル・メディア
- ・ ホテル予約サイトのクチコミ・評価レビュー
  - ・ 旅行関連の評価サイト(トリップアドバイザー等)

このメディアでの情報は自然発生的であり、ホテル側が直接的な働きかけをすることは難しい。その分顧客の本音や潜在的な課題やニーズを引き出すことができる。

- B. ホテル側が能動的に運用、情報発信できるソーシャル・メディア
- ・ フェイスブック、ツイッター
  - ・ 動画・画像共有サイト(Youtube、フリッカー等)
  - ・ 企業情報蓄積サイト(ウィキペディア、リンクトイン等)

ホテル側が顧客と積極的に交わり、声を集めることが可能なメディアで、ホテルと顧客、またそのソーシャル・メディアのコミュニティに属する他の顧客との共感や絆を形成する役割がある。

### 3. ソーシャル・メディア最適化のためのフレームワーク

では実際に取り組むにあたって、どのようにソーシャル・メディアにアプローチすればよいのだろうか。今回のプロジェクトでは4段階のステップを循環させる「4M 循環手法」をそのフレームとして選択した<sup>8</sup>。

i. Monitor(傾聴する): 自社についてどこで、誰によって、どのように話されて評価されているかネット上の情報検索を行う。IT機能により定量化することで「見える化」を行う。

ii. Mingle(交流する): 傾聴結果をもとにソーシャル・メディアに出かけて行き、主体的に情報発信やイメージ露出行動をす

る。

iii. Measure(計測・定量化する): IT機能の活用によるテキストマイニング等を通じ、交流前後の変化、開始後の状況推移を定量的に計測し続ける。

iv. Modify(修正する): 計測結果をもとに情報の変更を行い、提供内容の修正を行う。

第1段階で、前述の分類Aの傾聴できるメディア、第2段階で分類Bの能動的に情報発信できるメディア、第3段階では両方を活用し、これらを踏まえて4では自社のホームページを含め、情報発信する内容を変化させていく。このサイクルを繰り返し行うことで継続的な価値形成につなげることが可能となる。

### 4. ソーシャル・メディア活用のためのプロジェクトの実施

こうした背景を前提に、当ホテルではソーシャル・メディア活用のプロジェクトチームを編成し、特に第1段階の傾聴、そして第2段階の交流を実践するため2011年春より準備を行った。チーム編成にあたっては、従来の「インターネット・情報システム管理」といった枠にとらわれることなく、マーケティング活動の視点を中心に検討し、プロジェクトの管理者として1名のソーシャル・メディア・リーダーを中心に置き、広報、インターネットセールス、カスタマーリレーション、レベニューマネジメント、営業の担当が回りを取り囲み、プロジェクトを進めるようなセクション横断的でフラットな組織とした。

#### 4-1 ソーシャル・メディア分析ツールによるクチコミの定量化

まずカスタマーリレーションシップ担当者を中心に、ソーシャル・メディア上のクチコミ、ブログ、写真などを検索、解析し、統計データを収集することができるクラウドコンピューティングシステム<sup>9</sup>による顧客の声の傾聴のため、以下のようなリサー

---

年、「My Marriott Hotel™ on Facebook」([www.facebook.com/marriottjobsandcareers](http://www.facebook.com/marriottjobsandcareers))という仕事を体験して遊べるオンラインゲームサイトを提供しているが、事例が少ないため今回は分類に含めていない。

<sup>8</sup> D. Hartley: 10 Steps to Successful Social Networking for Business, Amer Society for Training, 2010) p.153. に加筆修正(Copyright 2011 HMRI, All Rights Reserved)。

<sup>9</sup> 「Brand Karma スタンダードバージョンシステム。」(株式会社 HMRI)を使用。

チデザインを行った。

#### ■リサーチ目的

・WEB 上でのクチコミから顧客のホテルに対する意識を知り、顧客の困り込みを凶れる施策に反映させたい。

#### ■リサーチ課題

・自社及び競合ホテルのクチコミを定量的に観測し、①顧客のニーズ ②自社の強み・弱み ③他社の強み・弱みを明らかにする。

・抽出された顧客のニーズと自社の強みの間にあるギャップを明らかにする。

#### ■リサーチ課題の構成要素

・システムを活用した定量化されたクチコミによる顧客の満足・不満足要因の抽出

…どのような属性のクチコミが多いとポジティブまたはネガティブに捉えられるのか。

…総合的に支持されるホテルにはどのようなクチコミが多いのか。

・自社の強みと弱み

…定量化されたキーワードをもとにSWOT分析による自社の強みと弱みの整理。

・満足度が高い競合ホテルのクチコミをシステムによる定量化で支持される要因を抽出。

#### ■分析の視点

・自社が認識している強みや弱みに対し、顧客の期待、ホテルの提供するサービス、ホテルの提供するサービスの品質、コミュニケーションのどこにギャップがあるのか分析する。

・ソーシャル・メディア上での競合ホテルが、全体評価に対し各属性がどのように評価されているのかを知り、ホテルが支持される要因として分析する。

このリサーチによって傾聴したクチコミの分析結果のうち、抽出された満足・不満足要因やその時系列の変化状況については、どのような属性のキーワードが、いつ頃増えているのか、といったことがグラフで定量的に観測できるため、顧客満足度向上のための定例委員会である「CD（カスタマーディライト）委員会」においてオペレーションの改善や見直しのためのデータとして活用することが可能になった。今後、設備やサービスの改善を実施した後のクチコミ

量と評価を観察し、顧客の反応を得ることが期待される。

更にソーシャル・メディア上のクチコミ分析をすることで、自社ではあまり重視していない強みや、予想外のテーマが顧客の話題になっているギャップを知ることができる。一例をあげると、ビルの多い立地のためセールスポイントにはしていなかった眺望が、利用した顧客からは「nice view」としてソーシャル・メディア上の様々なサイトやブログのコメントや写真のアップロードされていることが明らかになった。従来、こうしたデータは担当者がインターネットの検索エンジンでキーワードを一つ一つサーチし、このようなコメントを書いたサイト(ブログ)があった、と定性的な結果を紹介するにとどまっておき、ソーシャル・メディア上で自社について語られる内容は、各々の顧客が感じたことをそのまま具体的な改善策に変えて実施することしかできなかった。しかしながらシステムを利用することで、顧客の話題の中心である属性や、クチコミを定量化できるため、ホテル全体の中で優先すべき取り組みや改善点も効率的に判断しやすくなる。競合ホテルについても同様の分析・比較が可能のため、強みと考えて顧客からの支持を得ていることが、市場の中では一般的な評価であったり、人気の高い競合ホテルがクチコミで何を評価されているのかを知ること、自ホテルが次に新しく力を入れることを見出すことも可能となる。このように、システムを使うことによりソーシャル・ネットワーク上のクチコミから更に多くの知見が得られるようになるだろう。

#### 4-2 ソーシャル・メディア露出のための手法 -フェイスブックを事例として

次のステップの交流する場の準備として、今回はフェイスブックページの立ち上げを行った。フェイスブックを選択した理由としては、大きく分けて機能によるものと、戦略の視点の2つがある。

まず、機能面ではフェイスブックの情報伝達の拡散力がある。フェイスブックの基本的な機能の一つとして、「いいね!(英: Like!)」ボタンがある。フェイスブックの

自分のウォールに表示されたコメントが気に入ればボタンをクリックする。その内容はフェイスブック上の友人のウォールにも表示され、その友人がまたクリックすれば更にその友人のネットワークに広まっていく。

二つ目の理由として、営業担当者の今後の市場動向を踏まえた考察の結果、特に米国からのビジネストリップと観光客の訪日再開にターゲットを絞ったことにある。日本ではまだフェイスブックの利用者は 399 万人と多くはないが、米国での利用者は 1 億 5,200 万人と非常に多いことから<sup>10</sup>ソーシャル・メディア活用のプロジェクトのプラットフォームとしては最適と言えよう。

そこで、フェイスブックページ立ち上げの目標を、先のソーシャル・メディア分析ツールで得た顧客との間に共感関係を持ってもらえるようなコミュニティづくりとし、周囲への影響が表れてくると言われる 1,000 名のファン獲得を定量的目標として設定した。

実際のフェイスブックページの露出にあたっては、ソーシャル・メディア・リーダーを中心に次の手順に従って進行した。

#### ① ペルソナ策定

プロジェクトチームがまず取り組んだのが「ペルソナ」策定である。ペルソナとは、ターゲットとなる典型的な顧客像のことで、氏名、年齢、性別、職業などのデモグラフィック変数を始め価値観やライフスタイルまで詳細を想定した人物像を作り上げ、その架空の人物が満足できるような商品やサービスを設計する、1999 年米国において確立されたウェブデザインにおけるマーケティング手法で、バンクーバーのオーパスホテルのウェブページでも実際に利用されている<sup>11</sup>。今回のフェイスブックページ立ち上げの目標である、顧客の共感を得られるコンテンツを検討するため、ホテルの選び方や日本での過ごし方なども加え、ターゲッ

トとする米国人ビジネスマンと観光客の 2 名分のプロフィールをフロントやゲストリレーションスタッフの意見を交え、ディスカッションにより決定した。例えば、ペルソナの一人はハワイ出身の旅行代理店勤務の女性で、週末に羽田空港を利用してビジネスと観光を兼ねて来日、和のインテリアに興味があり、友人へのお土産には珍しい和菓子を探して銀座周辺を散歩する、というような具合である。

#### ② 会社基本データの整理と決定

顧客のホテルに対する認知を正しく好意的にとらえてもらうため、先にあげたペルソナの関心に沿った情報が漏れなく、正しく提供されることが第一である。フェイスブックに掲載する基本情報はもちろんのこと、既にウィキペディア等の顧客が見ることができるソーシャル・メディア上のホテルの基本情報は、誤った情報が流出したりばらばらな内容によって混乱させることが無いよう、統一した。

#### ③ コンテンツ戦略

コンテンツの検討には、先に決定したペルソナになりきって会議で意見を述べるペルソナ・キーパーと呼ばれる役割のスタッフを置き、「こんな内容の情報が欲しい」という希望をより多く収集する。これはホテル側の都合によるニーズの消失、例えば部門間の調整が大変であることや、予算の関係上難しい、といったような理由から、本来の顧客のニーズにバイアスがかかってしまうことを防ぐ意味がある。ペルソナ・キーパーから上がった意見は、ペルソナにとっての価値と利便性という軸と、ホテルにとっての費用実現性という軸で区切った 4 象限にプロットし、価値と利便性が高く費用実現性も高い第 1 象限に当てはまるニーズを、フェイスブック開始時のコンテンツとして決定した。ペルソナにとっての価値と利便性は高いが費用実現性が低い場合、素材データは準備しつつコンテンツの採用時期を検討する。

ここで提供されるコンテンツの素材準備となるが、この点には十分な注意が必要である。実際今回のプロジェクトでは、ホテルからフェイスブックに提供する情報はホテルのプロモーションに関するものを 3 割に抑え、それ以外の周辺情報やホテルのト

<sup>10</sup> socialbakers <http://www.socialbakers.com/>  
last accessed on 27Jul.2011

<sup>11</sup> Opus Hotel Vancouver ウェブサイト  
”Lifestyle Concierge”より  
([http://www.opushotel.com/services\\_concierge.html](http://www.opushotel.com/services_concierge.html))

リビア、更にペルソナの関心に基づいた話題を7割にすることにした。ソーシャル・メディアによる情報提供の特徴は、常に言われるように即効性のある売上ではなく、ターゲットとの関係性の強化であり、クチコミの拡散によるイメージの浸透が第一義となる。この点を理解することなくホテルが「売りたい情報」だけを流すことは、コミュニケーション方法を従来のメディアと同じ一方通行のものにしてしまい、「得るメディア」であるソーシャル・メディアの利点を生かせないことになってしまう。

この点に留意し、プロジェクトチームでは、「ペルソナ」で作成されたプロフィールの人物の行動と興味に基づいて、ホテルと直接関連の無い情報を含め、写真とテキストのストーリー性を考えたコンテンツを検討した。例えば今回のプロジェクトで策定された、観光で訪日するハワイ在住の女性の「和」に対する考えは、「友人へのお土産に和菓子を選択する」となっている。ペルソナマーケティングの手法では、このペルソナのため、コンテンツにホテルより近隣の銀座にある和菓子屋の店舗情報や、和菓子の素材についてのコラム等も準備する。都心のホテルに滞在し、仕事の合間に徒歩圏内にある珍しい素材を使った老舗の和菓子店を訪問する、というストーリーが、見た人の印象に残るようにすることで、今、ホテル予約の必要がない顧客の頭の中に次の機会が想起されたり、このホテルに泊まるとうこうした体験ができるという認識につながる。また、興味ある話題の提供に対して、閲覧者からのコミュニケーションが期待でき、同じ話題を共有するホテルとしてファン心理の形成につなげることができるのも、気軽なタッチポイントが存在するソーシャル・メディアならではのコミュニケーション方法である。

#### ④ キャンペーン企画の決定

ソーシャル・メディアは売上へ直結しないということは何度も述べてきたことであるが、フェイスブックのファン限定のプロモーションを行うことで、今回のプロジェクトとしての一定の成果を見る必要があると考えている。「いいね！」を押すことで参加できるキャンペーンを実施することにより、ファンの獲得と売上という2つの数値を明

確にする予定である。また、従来では数値化しにくかったキャンペーン自体の効果も、システムによってクチコミの変化を定量化することで効果を「見える化」することができる。そしてこの結果を、ソーシャル・メディア最適化のフレームワークの4段階、情報の訂正や提供内容の変更につなげる循環に載せることで、更なるソーシャル・メディアの活用と効果を見込めると考える。

#### 5. まとめと今後の課題

今回、プロジェクトとしてホテルにおけるソーシャル・メディアの活用に取り組み、これまで感覚的・個別的に対応するしかなかったソーシャル・ネットワーク上にあふれる「顧客の声」を定量化し、それを具現化するひとつの方法としてフェイスブックという顧客との接点を構築することができた。このプラットフォームを生かし、ファンとの積極的なコミュニケーションを築くことで、近い将来にはファンによる意見や評価の収集などのマーケティング情報を活用できると確信している。このことはコントロールが困難と考えられているソーシャル・メディアを、今ホテルが求められているマーケットオリエンテッドな戦略に生かす一手段になるであろう。

また今後の課題としては、ソーシャル・メディアの持つ情報の一過性という欠点を、他のメディアを交えながらいかに効果的に刺激を与え、話題として継続させていけるかということがある。コンスタントに情報発信を続けるには大きな労力が必要である。これは現在のプロジェクトチームだけでなく、更に複数の部署の協力を経て、様々な情報を提供し続ける必要がある。

そしてソーシャル・メディアがもつ情報の取り扱いやコントロール不能なメディアであるというリスクは、スタッフ教育も含めた管理が必要である。しかしながらこれだけ急激に普及したソーシャル・メディアで自らについて語られていることを知らずにいるリスクのほうが、インターネット社会では大きいものと思われる。インターネット予約が急激に普及したように、今後ソーシャル・メディアは戦略に不可欠となると考えられる。リスクを恐れソーシャル・メディアから距離をとるのではなく、

リスクコントロールを常に意識しながら、活用していくことが今後のホテルに求められるのではないだろうか。

**【参考文献】**

池尾恭一、青木幸弘、南知恵子、井上哲浩  
(2010)『マーケティング』有斐閣

池田謙一 (1997)『ネットワーク・コミュニティ』東京大学出版会

横山隆治 (2010)『トリプルメディアマーケティング ソーシャルメディア、自社メディア、広告の連携戦略』インプレスジャパン

『Harvard Business Review』2011年4月号  
ダイヤモンド社

---