

＝ 宿泊業界の生産性向上のためのホスピタリティサービス工学という視点 ＝ ホテルをエンジニアリングする #2 DX時代にホテルエは何を気づくのか

株式会社 タップ 代表取締役会長
林 悦男 著

株式会社 タップ ホスピタリティサービス工学研究所 編

ホテルエンジニアは現状を認識し、未来を予測しなくてはなりません。
そのために第1章、第2章ではITの進歩に伴い変化したマーケティング手法や
新たに生まれたビジネスモデルなど現状認識をまとめさせていただきました。

第二章 ホテル・旅館におけるIT経営

第1節 すでにマーケティングは パラダイムシフトしている

この話を進める前にまずはパラダイムシフトとはどういうことか簡単に説明させていただきます。その時代や分野において当たり前だった物の見方や捉え方が、どこかのタイミングで変わってしまふことです。

天文学者フトレマイオスが唱えた天動説は一四〇〇年という長い間信じられていましたが、十五世紀にコペルニクスが地球やその他の惑星が太陽の周りを回っているという地動説を唱えます。それを、十七世紀に望遠鏡が発明されガリレオが実証したことにより、今まで世間で信じられていた常識ががらりと変わってしまいました。一年功序列主義から成果主義へ、地域経済からグローバル経済へ。最近では「経済的に成長していく社会から持続可能な社会への発展」などをパラダイムシフトが起きたとビジネスでも使われています。

コモディティ (Commodity) とは、大豆、小豆や砂糖などマーケティングで取引

市場パラダイムの変化

市場は完全化に向かっている

「完全市場」とは...

- 取引される製品についての知識を皆が持っている。

「情報媒介者」が「不完全市場」を「完全市場」に向かわせている。

- ウォルマート (世界最大のスーパーマーケット) は、自社を「顧客の購買代理人」と位置付けている。
- 住宅情報雑誌は、多数のサプライヤーの物件情報を掲載し、比較可能にしている。
- 格付機関は、社債発行企業をデフォルト・リスクという統一の基準で評価して、その情報を投資家に提供している。
- ホテルに宿泊予約する場合、予算を入力すれば該当するホテルリストを容易に入手でき、その場で予約ができる。
- 購入したい本について、作者、出版社、題名等あらゆる方向からアクセスでき、購入も可能。

マーケティングで取引される商品には、共通した物質であり、差別化がなく、特徴がないということが特徴なのです。これに対して生産地はどこで、生産者は誰か、どのような思いで作ったのかなどを特徴として売り出している商品がブランド商品です。

このブランドこそが、価格のコモディティ化から脱却する唯一の糸口なのです。

例えば、ホテル業界では近年、宿泊特化型ホテルが増加していますが、お客様が特にこのホテルに泊まりたいなど望むことがない場合は、宿泊するホテルの価格だけ比較して泊まるホテルを決めてしまいます。ここから脱却するには、そのホテルの持つ特徴や優位性をマーケティングに対して、明確に打ち出さなければならぬのです。

インターネットサイトで商品やサービスが誰にでも簡単にわかるようになり、企業間競争が起ると、競合他社もまねをしますので内容が違って違いくなく、結局はまた価格競争になつてしまふのです。

なぜ、みなさんはこのようにことが起きるかわかりますか。それは、それぞれのホテルが自分のホテル以外の競合他

社の商品をチェックしているからです。「ライバルのホテルがこんな商品を打ち出し、お客様から評判が良いらしい」という情報を目にした時、聞いたりすれば、自分のホテルもすぐまねをすることが可能です。ネット上でお互いを見ているのはホテル側とお客様だけでなく、競合他社も加わった三者がネットを見ているのです。

そのため、特別なことや今までなかった新しいことを企画して販売したとしても、二、三カ月もすれば競合ホテルにまねをされ、コモディティ化の渦に呑まれてしまふのです。

アイデアや企画に特殊性のあるものを作りにくくなっているのが、ネット社会の特徴なのです。だからといって他のホテルにまねられるのが嫌だから、ネット上掲載するのをやめようとう商品やサービスを隠す瞬間から、お客様が商品や新たなサービスを知ることができなくなってしまうというシレンマにホテルは陥るのです。

現代ではネット上に掲載しなければ売れない。掲載すれば競合ホテルにまねられるという時代になったというところを、私たちは自覚しておくなければなりません。

すでに、多くの人々が当たり前と考えていた常識やモノの見方、考え方、価値観が劇的に変化してしまつたのです。

身近な例で言いますと、電話機は黒電話と呼ばれるダイヤル式電話機から、プッシュ電話機やコードレス電話機、携帯電話と時代を追うことに進化してきましたが、スマートフォンが登場により、これまでの常識を一変させたと言っても過言ではありません。今では音声通話機能はもちろん、アプリをダウンロードしてゲームや動画を楽しめ、ソーシャルメディアを使って、友達とコミュニケーションをとるだけでなく、定期券やお財布代わりに使われています。

これからの経済活動をがらりと変える可能性があるのがサブスクリプションです。

サブスクリプションとは、製品やサービスなど一定期間分の利用に対して代金を払う方式のことです。「定額制」と同じ意味合いで使われることが多いです。電子書籍サービスやソニーのプレイステーションでは、月額1180円で約400本のゲームが、やり放題のサービスを提供しています。

動画配信サービスにお気に入りの映画やドラマがある場合で例えると、モノであるDVDを購入すれば、ほぼ永久にその映画やドラマを見ることができず、Netflixなどのサブスクリプションだと解約した時点で見る事ができなくなりました。

モノを購入して所有するのはなく、必要な時に必要なだけ使えるサブスクリプションでは、古くから使われてきたものがつてしまつたり、壊れてしまつたりしても代替が可能で、いつでも最新のモノやサービスを利用できる特徴は、選択肢が多く、流行りの移り変わりが速い。昨今では時流に合っているのです。

サブスクリプションサービス企業がこなした世界調査の結果は、12カ国で約50%以上の人が「持っているモノを減らしたい」と回答している。日本は特にその傾向が強く75%の割合に達しています。世界的にモノを所有するのではなく、モノやサービスを利用することや、利用時の体験に価値を置く考え方が変化してきています。

この調査では所有するよりもサブスクリプションを利用する方が、メンテナンスなどの負担が少ないと考えられている人が70%もいました。サブスクリプシ

3D型サービスは継続的な売り上げが見込めることから着目する企業も増えてきたが、一度契約した顧客を手放さないよう顧客満足を高めていくことが重要になり、さらに良いサービスを提供することにより顧客が増えるといった好循環を生み出しているのです。サブスクリプション契約の場合は、サービスの利用権を購入しますので、その料金をソフトウェアの使用やサポート、パーソナルアップなども含まれています。

最近では宿泊業界でも月額定額を払うことで、お得に宿泊滞在できる「泊まり放題サービス」や日本全国65施設に14連泊以上泊まることのできるサービスなど、ワークセッション目的でのサービスを利用する人が増えています。

さらに、二〇二二年二月に帝国ホテルも月額36万円のホテルに住まうこと「HOTELing」ホテルに住まうというサービスを発表しましたが、販売開始当初は電話回線がパンクするほどの反響があったようです。これからは高級ホテルのサブスクというサービスが今後増えて、新たなライフスタイルの形が生まれてくることでしょう。

長引く新型コロナウイルスの影響に
一九九〇年ごろからインターネットが一般的に普及し、お客様は自ら情報を入手できるようになり、オンライン上で口コミやレビューを取集することでこれまで企業側からしか入手できなかった商品やサービスの情報を、お客様同士で意見を交換し合い比較検討ができるようになりました。

この頃から自社サイトやECサイトでのマーケティング活動が盛んになってきました。現在のマーケティング活動ではデジタルが欠かせなくなっています。最近では、人がモノを買うときに8割の人がネット検索していると言われています。

デジタルマーケティングでは先ほどのマーケティング広告のように、サイト上から習得できる解析データからお客さまの動向やニーズを紐解き、次の一手はどうするのかを戦略的に考えることができるようになったのです。

さらに最近ではデジタルネイティブ

後押しされ、コアストキッチン「コアストレストラン」という飲食開業の新しい形まで出現しました。実店舗を持たず、キッチンとテリパリーだけで成立するのが特徴で、客席も店内内装もなければ接客スタッフも存在しないです。ニューヨークでは休眠状態のホテルレストランキッチン4カ所を活用して、ビルトンやマリオットなど100施設以上のホテルにテリパリーサービスを提供していて、3万室以上の客室に料理を提供している会社もあります。

この会社のオーナーは、従来のホテルのルームサービスは法外に高く、顧客は長時間待たされるのを嫌がって、サンドイッチなどの軽食しか注文しなかった。このルームサービスのイメージを破壊し革新をたらしたいと言っています。

ホテル側もルームサービスに対応するには、キッチンと週7日深夜勤務のスタッフが抱えておかなければならず、コストがかかりすぎるとい現実がありますので、このビジネスの宿泊施設への参入障壁は低く、いずれは他のエリアまで広がっていくでしょう。

すでに日本のホテルレストランもコアストキッチンに参入を始めていて、「娯楽や経験に多くのお金を使う」「SNSの投稿を目的に行動をすることがある」「ランドよりも自分らしさを大切にしたい」との傾向があるデジタルネイティブの人たちに向け、今までのような手法とは違うマーケティング手法を宿泊施設はちきんと考え、対策を打っていかなくてはいけない時代になったのです。

マーケティングオートメーション(MA)などの支援ツールは、人が繰り返して実施していた定型的な業務や、膨大なコストと時間がかかってしまっている複雑な処理や大量の作業を自動化して効率を高めま。

現在では、このようなシステムを導入して、お客様とWeb上の接点をつくる顧客データに集約・蓄積したデータからお客様を購買ステップごとにセグメント化し、それぞれにあった情報発信やコンテンツが送れるようになり、お客さまの異なるニーズに対応する「One to One」のアプローチが簡単にになりました。

今後日本では24時間空港の構想もあり、施設内のレストランがクローズした後に来られたお客さまへの食事対応をどうするかという問題が浮上してくるでしょう。このような理由から、レストランを持っているホテルの新たなビジネスモデルとなっていくのではと私は思っています。

第二節 そもそもマーケティングとは

先ほどからマーケティングの話させていたのですが、そもそもマーケティングとはどのようなことなのでしょう。

企業の商品やサービスに対するイメージをお客様のように伝えていくのが、自社の商品やサービスの見せ方を考え、潜在的なお客さまをどのように作っていくかがマーケティングの役割です。代表的な分析手法としては、すでにみなさんも知っている「4C分析」「WOT分析」などが有名ですが、最近ではITの進化によって「Webマーケティング」「SNSマーケティング」などインターネットを中心に、ターゲットに合わせたコストを抑えたマーケティング手法が主流となってきました。

マーケティングオートメーションを導入したことで、営業部門の生産性が14.5%向上し、人件費も12.2%削減できたという報告もあるようです。(出典: Netnics Research)

ITの技術進歩に合わせてマーケティング活動はさらに進化し続けています。我々のような宿泊施設に特化したPMS (Property Management System) を作っている会社は、基幹システムだけではなく、当然のようにホテルや旅館の評価を維持・向上させるための「レビューシステム」や、収益の最大化のため需要予測を基に適切な販売管理を行う「レベニューマネジメント」などのシステムも作っていますが、これはホテルや旅館のマネジメントポリシーによってそれぞれ特徴が出てきています。

まずは、自分の働いているホテルの特徴を知ることが大切です。自分のホテルの特徴を無視して、施設のスタイルや立地条件が違う他社のマーケティング手法をまねると逆効果になってしまふこともありますので、くれぐれも気をつけておいてください。日本人が西洋人のまねをする健康のためにチーズや牛乳を食はず、お腹を壊してしまふようなものです。

身近なところでは、みなさんがYahooやGoogleで検索したキーワードに連動して表示されるリスティング広告もマーケティング手法なのです。ちなみにリスティング広告は広告表示ではなく、クリックされて初めて広告料金が発生する仕組みで、紙媒体と違い広告が表示された回数、クリックされた回数、かかった費用などのデータ収集や効果測定が可能なので、データを分析しながらより効果的な運用が可能となります。

マーケティングとは、「誰に、何をどのように伝えていくか。そして、どうやって売上を上げていくか」を考えると、みなさんも知っている経営学の大家ピーター・ドラッカー氏はマーケティングの理想は、販売を不要にするものである、と言っています。お客様に買って欲さないと買いたくなく、お客様から自然と買いたくなる状態をつくるために、お客様のニーズに合った商品やサービスを、適切なターゲットに向けて発信していくことが大切だと言っています。

そのためには、商品開発から販売戦略、宣伝広告の効果検証まで一連のプロセスを一貫して計画して実行し管理



- 次回 第2章 ホテル・旅館におけるIT経営 (続)
- ・完全市場だと何が起こるのだろうか
 - ・マーケティング手法の変化
 - ・ブランドマネジメントの必要性
 - ・自分の頭で考え自分のハードで感じ
 - ・保質されているデータをどのように活用するか
 - ・お客様との関係をどのように創っていくのか
 - ・1人1人のお客さまの特性を知ろう
 - ・良いものは高くても売れる時代がやってきた
 - ・定性的と定量的思考とは
 - ・ホテル情報システムの基本的な考え方