

＝ 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 #3 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。
そのために第一章、第二章では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

第三節 完全市場だと何が起ころのだろうか

誰もが取引される製品や商品についての知識を持つている完全市場の時代になりました。かつては、自分が泊まるホテルや旅館がどんなところか詳しい情報がわからないから、泊まったことのある人の話を聞いたり、もしくは現地に行つてから初めて気づいたり、初めて知つて感動したという時代でしたが、今ではインターネットを使える人ならば、実際に泊まっていなくてもホテルや旅館の知識を知ることができる時代になったということです。

現代では、誰もが泊まろうとしているホテルや旅館のことは、そこに行く前からその施設のことはほぼ分かつて、さらには口コミ情報を事前に調べて、今度泊まるホテルはこんな雰囲気、の建物で、こんな施設があり、こんなお得なサービスもあるということまで事前にわかっているのです。

あなたのことを知っているということなのです。このお客様はどんなサイトを開いて、どんな情報を検索して、どんなことに興味を持っていた、何回どこまでクリックしたか、そして結果的にはどのオンラインサイトから予約を入れたかなど、提供する側がお客様の画面操作の身を全て解析して営業に役立てることをデジタルマーケティングといいます。このようにお互いが相手のことをよくわかっている状態になることを完全市場といいます。

現在、インターネット上ではAIを活用しています。AIは過去のデータを基に予測していくことを得意としているため、過去にサイトを利用したお客様の行動履歴を基に、「A」という商品を購入した人が一緒に購入している商品は何か。「A」という商品を購入した人が興味を持ちやすい商品は何かといった解析を基に、同時に購入する可能性の高いおすすめ商品を掲載できる時代になっています。

世界最大のスーパーマーケットである「Walmart」の創業者であるサム・ウォーレンは、1962年に「ウォルマート」を開業した。ウォーレンは、当時の紙媒体やテレビ広告に比べ、より不可欠なマーケティング手法となり、ホテルや旅館でもソーシャルメディア上の情報を評価や分析をして、素早く対応するソーシャルメディアリーダーのような新たな役割を持つスタッフが必要になつてきたのです。

例えば、ホテルの公式サイトに朝食会場が混んでいて、なかなか席が案内されなかった」という書き込みがあったとしましょう。そのホテルのソーシャルメディアリーダーが、素早くこの口コミに対してお詫言と利用していただくお礼の返事を投稿します。そうすると書き込んだお客様は、ホテルが私だけのためにすぐに対応してくれた



20年前は「中古車情報誌」「住宅情報誌」「フライダル情報誌」などは、購者者にそれぞれの商品を比較可能にした新しい形の雑誌でした。要するに格付

ルトンの言葉で「我々は商品を売っているのではない。買いたい人の代理人として商品を選んで置いている。」この言葉は今のインターネット時代を最初に言い現わした言葉だと思つています。自社を「顧客の購買代理人」と位置付けていて、この言葉がマーケティングの概念を大きく変えたと思っています。売つていくわけではなく、買いたい人の代理人として商品を仕入れて置いているだけなのです。これと同じようなことがホテルでも旅館でも言えるのではないのでしょうか。「我々はサービスを提供しているのではない。サービスを受けた人に対してサービスを準備しているだけです。」と。

け機関だったのです。株など投資状態に挙げますと、昔は企業の社債発行期間やデフォルトリスク（債務不履行など信用リスク）などを、統計した基準で評価して、その情報を特定の投資家に提供していたものが、平等に誰もが情報を手に入れられる雑誌という形に代わつたのです。

しかし今では、みなさんが格付けをあまり信用しなくなりました。なぜなら時代の流れるスピードが段違いに変わったため、情報分析では倒産の心配はないとされてきた企業でも突然倒産するようになったのです。以前は不景気になると企業は下り坂を転がるように徐々に業績が悪くなつていきましたが、現代では突然ガツと経営状態が悪くなるのです。時間の概念はプラスチックのみに当てはまるのではなく、マインナス軸においても当てはまることに注意しておきましょう。

第四節 マーケティング手法の変化

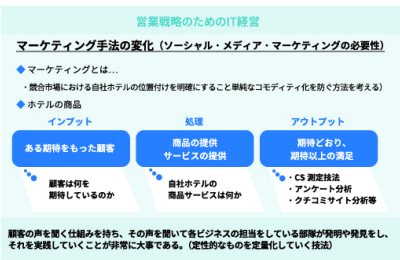
前節で「モティティ化」の市場の中でブランドマーケティングにて、自分のホテルはどんな特徴・強みがあるかを明確にするのが大切だ、というお話をさせていただきました。

10年前のSNSでは、電子掲示板である「チャネル」のような不特定多数の中で、匿名での書き込みが主流となつていましたが、現在では「Facebook」「Instagram」「Twitter」「LINE」など特定多数のユーザーを対象としたSNSが主流となり、それに伴い重要なマーケティング手法となつた「ソーシャルメディアマーケティング（Social Media Marketing）」について触れていこうと思つています。

国内的ソーシャルメディア利用者数は、2020年末には800万人を超えると言われています。スマートフォン普及によつて、今やあらゆる場所ですぐSNSを見ることができるようになりました。特に目的もなくほとんど習慣的にSNSにアクセスして自動的に流れてくる情報を見ている人が増加しています。このように時代では、ホテルや旅館でも「施設情報」「価格」「レビュー」「レビュー」など、SNS上でのさまざまな情報を活用したマーケティングを疎かにすることができなくなつてしまいました。さらに最近ではYouTube、TikTokなど新たな動画配信によるソーシャルメディアをスマホユーザーが利用しているのです。2021年の「スマホ」での情報収集に関する定点調査では、一日平均のスマホ利

と、不満も薄れ現場によっては満足感に変わるべきではありません。

これはホテルとお客様の一対一のやり取りのように見えますが、実は多くの人がこのネット上のやり取りを見ているのです。このようなことを意識した回答スキルをホテルや旅館のスタッフは求められているわけです。大きな意味でのOnline to Offlineマーケティングとも言えるでしょう。



余談になりますが、20年前に私がお遍路のために愛媛県松山市のホテルを予約した時のことです。宿泊する宿から1週間前に今回はどのような目的

また、フェラーリは決して広告を行いません。強いというならレースに勝つことが広告です。その結果もあり、フェラーリは圧倒的な知名度と収益性を誇っている企業にまで成長しました。

その戦略を続けた成果として1962年「500TO」はオークションで過去最高値の46億円を記録しました。さらに1987年の40周年記念モデル「F40」では、時速330kmを超える最も優れたスーパーカーとして、1台40万ドル(今なら約1.2億円)という価格にも関わらず1311台も購入されたのです。2020年のグローバル500(Brand Finance社)レポートの中では、世界で最も強力なブランド(認知度でフェラーリは1位を獲得しています。フェラーリは3/4世紀が経った現在でもブランドの神格化に余念がない企業の代表例です。

ホテルの例で話しますと、2017年に90周年を迎え、第二次世界大戦後のGHQ接収時代は、マッカーサー元帥が滞在したホテルとして有名な横浜の「ホテルニューグランド」。

私たちが何気なく食べている「ドリア」や「ナポリタン」「プリン・アーモンド」はこのホテルが発祥です。

で「宿泊を予定されているのでしょか」という連絡をいただき、「お遍路巡りを目的にお伺いしたいと思っています」と伝えました。いよいよ当日になり到着した駅で私を出迎えてくれたのは、お遍路観光客を何十年も案内してきたベテラン運転手のタクシードライバーです。その運転手さんは混まないう道路や近道を使ってくれ、移動中の車中ではたくさん地元の話聞かせてくれました。おかげさまで、私のお遍路巡りは大変充実した旅となり、生涯忘れられない思い出となりました。この運転手さんはもちろんホテルの従業員ではありません。しかし、私自身が1週間前に宿から連絡があったことをすっかり忘れていたにもかかわらず、その宿はタクシーでのお遍路巡りを、自分の宿のサービスとして私に提供してくれていたのです。

ホテルや旅館は周辺の観光地や街にある他の会社と見えませんが、宿のサービスを提供する上で、可能なことです。このように「誰に、何を、どのように伝えるか」。これも立派なマーケティングだと言えます。

第五節 ブランドマネジメントの必要性

ナポリタンは進駐軍の兵士が食べていた具なしケチャップスパゲティをヒントに、2代目の総料理長が生トマトで作ったソースに玉ねぎやハムといった具材を合わせるのがナポリタンの始まりです。まさにこれは「食のエンジニアリング」と言ってもいいでしょう。今でもドリアやナポリタンを食べるに「エッグランド」を訪れるお客様が後を絶ちません。さらに、皆さんがご利用されている「バイキング」という料理スタイルは、実は1958年に帝国ホテルで誕生したことを知っていましたか。当時パリで修行中だった村上信夫シェフに総支配人から「デンマークの伝統料理スモーガスボードを習得するように」との指示がありました。ちなみにスモーガスボードとは肉、魚、野菜などいろいろな料理を食卓に自由に並び、自由に取分け食べるスウェーデンが発祥の伝統料理です。

この料理を学んで帰国した村上シェフは日本初のツッフェレストラン「インペリアルバイキング」を1958年にオープンしました。当時に映された映画「バイキング」で海賊たちが豪快に食べるシーンがイメージにぴったりだということでも「バイキング」という名前がつけられたそう。こちら「バイキング」と言えば帝国ホテルを思い浮かべ

完全情報市場の仕組みの中に取り込まれることは、一面では収益性の低下をもたらしますが、現在では巻き込まれなくてはモノが売れない時代なので

今、アベミクスを含め、物価があまり上がらない時代とあり、世の中では「デフレ」と言われていますが、これも価格のコモディティ化がもたらした結果だと思っています。このような時代の中で価格を上げられる商品は非常に特徴的で、他社がまねをするのが難しい商品だけなのです。このような商品になると、価格は売れる側が自由に決められます。それができない商品はインターネットへの掲載により、コモディティ化の渦に巻き込まれてしまうという現実

に、私たちは危機感を持つていなければなりません。

ブランドができるまでの事例の話をいくつかみてみたいと思います。皆さんは「治タオル」を知っていますか。四国タオル工業組合の組合員企業が製造した地域ブランド「今治タオル」は海外の安いタオルに侵食され、売上はどん底になりました。そこで自分たちの強みである「安心、安全、高品質」を見つめ直して、そこを徹底的に追求してい

る人が今でも多く見受けられます。

このように「ナポリタン」言えば「エッグランド」「バイキング」言えば「帝国ホテル」と誰もが思い浮かぶことが、ホテルのブランドストーリーを創るということなのです。

ブランドマネジメントとは、そのブランドが市場でお客様にどのように受け止められているかを分析し、計画を練ることで商品そのものや価格やパッケージデザインなども含めて、お客様がそのブランドを通じて得た体験や期待などを通して、企業がお客様と長期的に絆を結んでいくことです。

ブランドとは企業がお客様の期待に答えるための約束と言えましょう。そして、ブランドのもう一つの大事な要素が「信頼」になります。商品の品質や不具合が生じた時の対応力など、信頼とは信用にかかわるもので、私たちの生活においても大切な部分なのです。そもそもユーザーは信頼できない製品には見向きもせず、信用できるものを使います。本当にたまにたまにですが電源が落ちしまうパソコンやスマホなどは、ユーザーにとっては大事な時に限って電源が落ちる、フリーズしてしまうという印象を与えてしまう二度とそのメーカーの商品を買わな

くことを決断したのです。

その結果、職人の高度な技術で作られていた柄物のタオルをやめ、ブランドイメージの定着を狙って、あえて無地の真っ白なタオルに変えたり「白いタオル」が功を奏し「今治タオル」「白いタオル」というイメージが世の中に広がりました。さらに「多すぎても安心、安全、高品質」な商品を求めるお客様を探し始めたのです。このように自社製品をどのような人たちが買ってくれるかというターゲット設定に基づきブランド化を進め、良いタオルと言えは「今治タオル」。白いタオルと言えは「今治タオル」というブランドイメージが定着したのです。

イタリアのスーパーカーであるフェラーリをご存知ですか。フェラーリはそのデザインと革新性、独自性、希少性で世界の人々に知られているブランドです。エンブレムのブランドングホース跳ね馬はブランドの強さ、活気のシンボルだそう。フェラーリが販売された時代(1947年)には「フランディンク」という言葉はもろもろありませんが、フェラーリは販売当初から、売る相手を選ぶ「販売台数を絞る」といった戦略を立て、ブランドを手が届かない高値の花と成長させてきました。

なってしまう可能性さえあります。このように信頼できるということもユーザーにとっては重要なことなのです。

それでは最後に「ライバル企業」としてブランド戦略として、アメリカに本部を置く世界最大のスーパーマーケットチェーンの「Wal-Mart」を「アマゾン」(Amazon)を紹介いたします。「存じのふ」Wal-Martと「Amazon」とは小売業として「ライバル関係」です。オンライン市場では「Amazon」が非常に頑張っているのですが、リアル店舗の「Wal-Mart」がここに来て、オンラインサイトに「モノ」を売るのはなく体験を売るという新たな特徴を打ち出し盛り返し始めたのです。商品を売るといっても、お客様に何かを体験してもらえようというサイトに「変え、店舗に足を運んでもらう戦略をとったのです。一方「Amazon」も2018年より「Amazon Go」(Amazon Books)「Amazon 4star」(カリフォルニア店舗領域)の開始に力を入れました。今後さらにリアルとの競い合いは、リアル店舗とEBCサイトとスタートが違っても、両社が次々どのようなブランド戦略をとっていくのか非常に関心を持っています。(続)