

# ＝ 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 #4 DX時代にホテリエは何を気づくのか

株式会社 トップ 代表取締役会長  
林 悦男 著

株式会社 トップ 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

### 第六節 自分の頭で考え自分のハートで感じる

生産性を向上させるためには、工学的思考を持つている人たちが日本でもどんどん増えていかないとダメだという話をさせていただきます。

天皇陛下が泊まったこともある料理が美味しいと評判の料亭旅館の社長が以前「林さん、うちは料亭旅館で有名なから、お客様はうちの料理を食べて、温泉に入るのを楽しみに足を運んでくれるんだよ」と話していました。「それが本当なのかよと調べてみましょうか」という話になり、その旅館の8年間のデータをもらって当社の研究所が分析をしたことがあります。

分析結果からアンケートで料理が美味しいと評価したのは、実は料理ではなく担当した仲居さんによる影響が強いという結果が出てきました。つまり、お客様は仲居さんとの食事の会話によって「今日の料理は美味しかった」と評価していたのです。こ

れがデータマイニングという手法で、仲居さんにより料理が美味しかったという関係性が一番多く出たという結果でした。「お客様は料理が美味しいうえに、料理を食べればわざわざ来てくれている」と思っていたので、もっと料理に力を入れていこう。これが今までの方針でした。ところが、そうではない結果になったことでその旅館の社長は方針を変更して仲居さんの教育に経費を使い始めたのです。

現在ではIT技術の進歩により、なんの関連性もないと思われたデータから、有益な情報を得るための分析が模索され始めています。データ分析を調べる时必须「重回帰分析」という言葉がでてきます。

「重回帰分析」とは、ある成果の要因を分析する時や、ある成果の予測をしたい時に使う分析です。レストランで例えるなら年間売上を目的の変数だとしますと、席数や滞在時間や属性など2つ以上の説明変数が与える影響度合いを分析する

手法になります。「1席増やすと売上が10万円増える」「30分以内のお客様の単価は500円と客単価が低い」「30代女性の来店回数は週に2回が60%を占めるなど、この分析により何にお金をかければお客様に評価されるのか、何をすればイメージが良くなるのか、データを基にした戦略が立てられるのです。

本来、ホテルシステムを使うと分析するデータも抽出でき、上記のようなこともわかってくるのですが、現状の宿泊施設ではお客様の予約をとって、チェックインの作業をして、帰りにお客様から料金を間違いなく貰い、それが経理のデータに繋がって、あーよかったですねととなっています。残念なことですが、ホテルシステムを業務の簡略化、効率化として導入しているというのが現状なのです。

さらにこれからの時代では、「工学的な視点と人文学的な捉え方」が必要になります。人文学とはギリシャやローマ時代に自由人として生きるため自由7科(文法、修辭、弁証、算術、幾何、天文、音楽)を学ぶことで、日本では自由7科をリベラルアーツと言い教養

と説明している方も多くいます。

グローバル社会の現在では、国籍や宗教が違う人たちがたくさんいます。その中で正解を見つけないと、立場を理解して、他人の主張を聞き自分の主張を述べ、1つの正解より多様性の理解を求めることが大切な時代になりました。多様な見方ができるとは、他の人が言っていることを鵜呑みにせず、「どんな偉い人が言っても正しくないかもしれない」「ある時代のある場所では正しくても、他の所では通用しないかもしれない」など、他人の言っていることをすぐ信じてしまふのではなく、自分の頭で考え自分のハートで感じ、自主的に判断し行動するスキルが求められるのです。

自分で判断するということは、自分でたくさんを知っておかなければなりません。評価される正解がなんじがらめになつている人は、結局のところ新しいモノやコトを生み出す創造力に欠ける人になつてしまふのです。

東京工業大学リベラルアーツ研究教育院長である上田教授は、「創造性

を身につけて本当の自由な生き方をするためには真の教養が求められていて、長い間、日本では誰も正解を求めてしまう教育や、役に立つ人材を育てようとしてきた教育を育ててしまふ教育方法を、昨今では問題になっていて理工系では数学や物理と科学には詳しいが、それ以外の分野はほとんど知らない。一方、文系でも法律や経済は知っているけど、科学技術も文学も知らないといった学生が増えてしまつていて」と警鐘を鳴らしています。

「生データの分析により新しい戦略の立案が可能になると気付いたのは、なんとコンビニのお弁当だったのです。コンビニのお弁当は毎日POSデータにより、何曜日にお弁当がよく売れるかがわかります。また、1カ月の中でお弁当が売れる曜日や時間帯、季節や天候による販売量の動向なども分かるのです。気温が1℃高くなるとアイスクリームがどのくらい売れるか、ビールがどのくらい売れるかなどは、日本経済新聞にたくさん掲載されていますが、これはこのようなデータから分析して得た結果なのです。

第七節 保管されているデータをどのように活用するか  
現在、コンピューターに保管されている情報で最も量が多いのは「結果情報」ではなく「発生情報」です。いわゆる買ったり売ったりなどのやり取りの記憶「生データ」のことで、データウェアハウスの導入に伴い、データマイニング(Data mining)とマーケティング(Marketing)と、それぞれの営業部門で行われるようになりました。

POSの売上データに毎日の仕入れ数のデータが付け加えられると、どのアイテムが完売になり、何が売れ残ったのかがわかります。さらにPOSデータから時間単位の販売動向がわかると、その店のお弁当はいつ品切れになるのか、お弁当が売れ切れした後には、どの商品が売れ始めたかなどもわかってきます。

例えば、お弁当の方がパンより利益率が高いと仮定してみましよう。1個500円のお弁当が売れると2

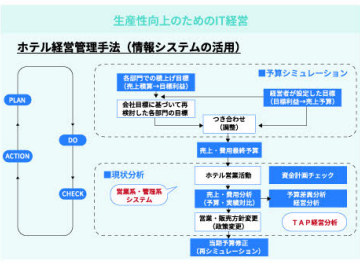
〇〇円儲かり、1500円のパンが売れたら50円儲かるとしましょう。お弁当をより多く売った方が、儲けが出るのは当然ですね。ところが、先にお弁当が売り切れてからパンが売れ始めたとしたら皆さんはどう思いますか。お弁当をもっと仕入れておくべきだっただと思いませんか。我々の仕入れ方が間違っていたという判断ができるのです。

データマイニングとは、大量のデータを統計学やAIなどの技術を活用して、データから得られる傾向や知見を見出すことを目的として、このようにお弁当とパンの関連性を見つけていくことです。どの商品の生産を増やすべきなのか。この商品は売れているが、たまたま他の商品がなかったから売れたのではないか。お弁当が売り切れたら次に何が売れ始めるのかなどは、POSデータや生データとそれを分析することで戦略的な売り方がわかってきます。まさに情報データをから有益なものを探掘(マイニング)することなのです。

1990年代から2000年代初期にかけてマーケティングバスケット分析の事例」としてよく語られ、データを見て、これまで自分たちが見落としていた視点を意味します。お客様も気付いていない無意識の心理であり、お客様の隠れた欲求のことで、スターバックスのようにアンケートやインタビューなどで「お客様の本音」を引き出し、集めた顧客データを分析し、分析したデータを基にお客様のインサイトを見つけるのです。

重要なのは「価格」でも「品質」でもなく「空回」だという仮説を立てました。さらに「来店回数が増える」というのが1回あたりの単価が上がる、ということがPOSのデータ分析から判明した結果、「いかに単価を上げようか」という手法ではなく、「いかに回数を増やすか」という手法に変えることにしました。また、この「空回」から、「コーヒー」を販売するだけでなく、洗練された装飾や心地良い音楽の中で、温かい接客を提供して、お客様にくつろいだ時間を過ごしてもらうことをコンセプトに、今でも戦略的に事業を展開しています。

マーケティング用語では、「インサイト (Insight)」。日本語で言えば洞察力「気付く」という意味になるので



あなたのホテルに滞在中のお客様が、「〇〇が欲しい」というのは表面的ニーズであり、お客様がなぜそのモノを欲しいか、その裏にはどのようなインサイトがあるかを探ることが大切なのです。

データマイニングが一躍有名になった話をしましょう。アメリカの大手スーパーマーケットチェーンの販売データを分析した結果、1枚のレシートの中で午後5時から7時の間に紙おむつと一緒にビールを半ダース買う傾向があるとわかりました。調査の結果、子供のいる家庭では母親は紙おむつを買いに行くように父親に頼み、お店に来た父親はついでに缶ビールを購入していました。そこでスーパーではこの2つを並べて陳列したところ、売りが上がりました。この事例が発見されたという話です。現代では事前に仮説を想定する必要がなくなってきました。データの中からコンピューターが自分で学習しながら相関関係などを導き、人ができない顧客セグメントなどの分類や、ある事象の原因特定や顧客ごとの最適なマーケティングの選定など、複雑な条件が絡む課題の分析や最適化も機械が発見してくれるのです。いずれにしても、ビッグデータ時代が来たら、データマイニングを行うことで、今まで重要視されていなかったデータにも光が当てられるようになる

ります。コンビニ内の温度・湿度や室内の明るさと売上との関係など、新たな視点からの相関関係が見出されるかもしれません。すでに、WEBの世界では、今週の検索キーワードランキングが夜のニーズで取り上げられているように、検索ワードに対してデータマイニングを行い、人々が何に関心を持っているか、どのような視点で関心の対象を理解しているかがわかっています。いずれにしても、データマイニングを行うには「大量な生データ」「データマイニング用システム」「データマイニングに必要な知識を持つている人は欠かせない要素です。私は弊社のスタッフに「データを情報に変えて説明する習慣をつけなさい」といつも言っています。例えば「今日はランチが50食売れました」「今日は1日中雨が降っていました」と報告するのはなく、それよりランチの売上が1週間ごとに5%増で推移しています」「1日中雨が降る日は入客数が20%減少します」と報告を受けたほうが、会社の現在の状況や、これからどうしなければならぬかが把握でき次の施策を指示し

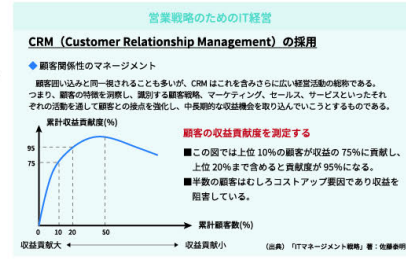
た上で戦略をデザインして、それをPlan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(改善)というPDCAサイクルで実行していく、まさにこれが工学的手法なのです。ホテルで働いているみなさんも普段から何気なくPDCAを使っているはずですよ。PDCAサイクルでは、何か計画を実行する場合に、誰が(Who)、いつ(When)、どこで(Where)、何を(What)、なぜ(Why)、どのように(How)、いくらく(How much)という5W2Hを意識して検討を重ねます。実行という意味には試行という意味も含まれますので、目標に対して進捗度や結果を数値的な結果が得られるように記録し、計画通りに進まない場合でもそのことも記録してまいります。そして、設定した目標やアクションプランが達成できた目標や実績を振り返り、具体的な検証結果としてまとめあげ、最後に明らかになった検証課題について改善点を考えていく手法のことです。

ここで「フェールセーフ (Fail safe)」という考え方も覚えておいてください。

先ほど話をしたように、抽出されたデータから自らで何かを気付く、自らの意思をもってデータを加工して初めて、データは意味がある情報へと変わっていくのです。ようするに「データを情報に変え感懐化する」ということなのです。

第八節 お客様との関係をどのように創っていくのか

スターバックスのコーヒーは1971年にワシントン州のシアトルで誕生



「今日は1日中雨が降っていました」と報告するのはなく、それよりランチの売上が1週間ごとに5%増で推移しています」「1日中雨が降る日は入客数が20%減少します」と報告を受けたほうが、会社の現在の状況や、これからどうしなければならぬかが把握でき次の施策を指示し

い。「フェールセーフ」とは、機械やシステムなど人が作り出すものには必ず故障や誤作動、誤操作などの事故や間違いが発生します。さらに、地震などの天災やテロなど人災によって事故が発生する場合もそうです。万一、事故や間違いが発生した際に、機械やシステムなどを必ず安全な方向に導くという基本設計思想です。

電車などは事故が発生した場合、フェールセーフの考え方ではとてりもおさず、1秒でも早く車両を停止させるということが重要です。また、空を飛んでいる飛行機は、すぐに停止させることができないので、何重もの安全装置を設置して絶対に事故が起きないような対策をしています。

身近な例ではエレベーターのロープが切れた場合、一定の降下速度に達すると非常停止装置が機械的にエレベーターを停止させます。また、自宅で漏電があった場合はブレーカーが落ち通電を停止する仕組みです。「事故は必ず起きる」だから起きてからどう対処しようではなく、事故が起きるのを前提に対処策を施しておくという考え方が前提になっています。