

＝ 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 #5**  
 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て、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

第九節 一人一人のお客様を知ろう

一人一人の顧客特性がわかるということは、CRM (Customer Relationship Management) の第一歩です。ホテルは顧客情報や取引情報を蓄積して、実務的な収益管理の観点から、最適なマーケティングコストの配分や、商品などのラインアップを検討することができるのです。

多くのホテルでは、独自のハウスカード(メンバーズカード)を作って年間の利用額に応じた宿泊料金の割引やお部屋のグレードアップ、無料のドリンクサービスなどを行っていただきますね。ホテルはそのハウスカードを利用してお客様が年間でご利用しているお客様が年間を通して、たくさんのお金を使ってくれるヘビュユーザーなのかライトユーザーなのか把握できるのです。

突然ですが、あなたは他の一般のお客様がいる目の前で、そのお客様だけに特別なサービスができますか？

**1to1マーケティングの採用**  
 CRMの一部で、企業が顧客情報を蓄積してリアルタイムで利用できるようになったCRMの情報を、顧客に焦点を当て、実務的には主に収益管理の観点から最適なマーケティング・コストの配分、製品・サービスラインアップの検討を行うことを主眼とするものである

◆ 1to1マーケティングの導入はこれまでのCSのありかたを大きく変えることになる。  
 ・顧客の特性がわかる一人一人の顧客の特性(ヘビュユーザーかライトユーザーか等)がわかるようになるので、この特性に応じた個々のCS戦略の構築と実施が可能になる。

**例**

- ・ホテルのハウスカードにより年間の利用額に応じた利用代金の割引を行う。
- ・その他にハウスカードにはいくつかのマーケティング戦略がミックスされている。
- ◆顧客の自ホテルへの誘引
- ・そのホテルでカードを使って利用すれば10%の割引になるし、年間利用額が一定額以上になればさらにサービスが追加される。
- ・第三者の紹介においても顧客の実績に付加される。顧客があなたも自社ホテルの営業として活動してくれるとともに、新しい顧客の開拓にもつながる。

多くのホテルスタッフは「お客様は皆平等」という考え方を持っています。特別なお客様には特別な対応をして、満足感(優越感)を与えられなければヘビュユーザーにはなっていないのです。

顧客データからは、このお客様は年間に宿泊や館内のレストランのご利用で、いくら使っているのかがわかります。

その分析結果を基に、このお客様は年間いくらホテルに利益を落としてくれるから、いくらまでなら投資(サービース)しても問題ないのかを、きちんと把握することができます。ホテルが蓄積したデータをもっと上手に活用すれば、より多くのリピーターやヘビュユーザーを獲得できるのです。

また、ホテルでもこれからは更にライフタイムバリュー(購買単価×購買頻度×継続期間)という考え方を持つべきだと思います。ただ単にDMやメールを流すのではなく、うちのホテルをそのお客様が生涯にわたって利用してくれたとしたら、ホテルの収益にどのくらい貢献するの

営業戦略のためのIT経営

1to1マーケティングの採用

1to1マーケティングの目的は、ヘビュユーザーの開拓および長期取引の実現にある。

◆ ライフタイム・バリューの採用

ライフタイム・バリューとは1人の顧客の生涯にわたって、企業が提供できる価値を目指す。裏返せば、その顧客とずっと付き合うことで企業が得られる価値でもある。ホテルを例にとれば、

- ①子供の時(入学祝/卒業祝/誕生パーティー等)
- ②大人の時(就職祝/結婚祝/出産祝/会社関連各種パーティー等)
- ③老人の時(定年退職パーティー/長寿の祝/各種功労受賞パーティー等) 一生を営業することが可能である。

取引が継続している期間を通じて、その顧客がどれだけの収益を実現してくれるのかという点についての考慮が必要となり、スポットの収益だけで顧客を分析すべきではない。

かなど戦略を持った営業行為を行うことが重要です。

三越デパートは上得意のお客様が世代交代して、息子時代になったとしても、引き続き上得意のお客様としてご利用してもらおうと日々営業をしているのは有名な話です。

ホテルでも家族と一緒を訪れたお子様に、将来のお客様になつてもらおうと考えアプローチしていくことが、ホテルの将来にとっては大切なことです。

第十節 良いものは高くても売れる時代がやってきた

皆さんが普段利用している回転寿司のように、自分で受付をして、席についてメニュー画面からお寿司を注文したら、お寿司が自分の席までレーンで運ばれ、食べ終わったらお会計はいくらですと料金が表示される。精算もクレジットカードを入れれば完了するような、ほとんど人を介さないお寿司屋さんがあるのに対して、1935年創業の高級すし店「久兵衛」のようにカウンターの向こうで、

職人さんがお寿司を丁寧に握って、くれて1人4万、5万円を払って食べるお寿司屋さんもあります。

最近はこのような高い料金のお寿司屋さんが流行しているように、日本の宿泊施設でも同じ現象が起きています。熱海や箱根では1泊10万円ぐらいの個室露天風呂付の旅館が流行っています。ところが、昔ながらの社員旅行で行って大宴会をするような健康ランドみたいな1人あたり1泊2食で2万円ぐらいの大型温泉旅館は、とても苦戦しているのです。中途半端な料金帯の宿泊施設が一番苦戦していて、安ければ徹底的に安く、高ければ徹底的に高く、お客様が二極化する時代になってきました。

現在では自分のこだわりのあるモノについては日本人の70%以上の方が多少高くても買うというアンケート結果も出ています。これは富裕層と低所得者層という対比ではなく、自分がこだわりの持つモノなら多少高くても買いますが、こだわりのないモノはとにかく安く済ませようという消費者心理の変化だと私は思っています。

企業においては、お客様に少しでもこだわりを持って高く商品を買ってもらうために、モノや機能に加えコンテンツやデザインなど、お客様の感性に訴える商品が重要になってきたのです。自社の商品の機能のみならず、体験することで感じる感性的な要素を含めて品質を高め、高くてもその商品の価値を認めてくれるお客様を見つけ出すことが、企業の課題になってきたと言えるのです。

第十二節 定性的と定量的思考とは

私が知っているホテルで働いている方の中には「定性的」な考え方をしている方が非常に多いと感じます。「定性的」とは設定された目標が抽象的な「生懸命」や「頑張る」などの言葉で表されているものを言い、目標に取り込む姿勢や気持ちを表す言葉です。

一方「定量的」とは設定された目標に対して、具体的な「数値」が明示されているものを言い、少なくとも時間的な要素である時期や期間、現状値との比較における増減量や相対

第十二節 ホテル情報システムの基本的な考え方

宿泊施設で働いている皆さんは、「利用者へのサービス向上」「業務効率の向上」「経営効率の向上」に重点を置いたホテルシステムを求めめる傾向にあります。そうなる適切な情報処理方法も様々になり、「情報系・人間系・施設系」で処理すべき内容も異なってくるのです。

全てが、情報系で解決できる問題ばかりではありません。コストの視点や働いているスタッフの負担や、お客様に与えてしまうイメージなどを考慮しなくてはならない問題も多々発生しているのです。大切なのはこの「情報系・人間系・施設系」の3つを組み合わせることで、お客様により良いサービスを作っていくということをお忘れなideてください。

営業戦略のためのIT経営

CRMの採用

◆ CRM (Customer Relationship Management)

顧客関係性のマネージメント

顧客囲い込みと同一視されることも多いが、CRMはこれを含みさらに広い経営活動の総称である。つまり、顧客の特徴を洞察し、識別する顧客戦略、マーケティング、セールス、サービスといったそれぞれの活動を通して顧客との接点を強化し、中長期的な収益機会を取り込んでいくこととするものである。

◆ 顧客の収益貢献度を測定する

■この図では上位10%の顧客が収益の75%に貢献し、上位20%まで含めると貢献度が95%になる。

■半数の顧客はむしろコストアップ要因であり収益を阻害している。

(出典)「ITマネージメント戦略」著：佐藤泰明

的变化量が含まれるのです。

例えば、年間売上を10%伸ばし、純利益の目標額を1億2000万円に設定します。テストの平均点80点以上を目標に掲げ、去年より偏差値を3ポイント上げますなど、目標値を具体的な数値で示しているのです。

外国のホテルなどは、色々な国の人が働いています。日本も今はそうですね。海外のホテルでは働いている国籍やそれぞれの国により常識が違います。しかし同じホテルチェーンとして、お客様がどの国の

チェーンホテルに泊まろうとも、お客様へ提供するサービスや質はもちろん業務内容も同等に維持していきなくてはなりません。

そのために外資系のホテルでは、サービスや業務手順についての詳細を記述したSOP(Standard Operation Procedures)とよばれる作業手順書でスタッフの教育を日々行っています。マクドナルドもテイズニランドも同様にSOPを導入しています。

外国人の総支配人は日本語では「測定、測量」という意味がある「メ



「利用者へのサービス向上」「業務効率の向上」「経営効率の向上」に重点を置いたシステムが求められます。

生産性向上のためのIT経営

ホテル情報システム構築の基本的な考え方

◆ ホテル総合情報システムの基本的な考え方は、

- ・利用者へのサービス向上
- ・集客の向上
- ・業務効率の向上
- ・経営効率の向上

に重点を置いたシステム

特に「情報系」「人間系」「施設系」の相互補完を考慮したシステムが求められます。

1つ「モーニングコール」の例をお話ししましょう。お客様の泊まっているお部屋にフロントからモーニングコールがかかってきましたが、お客様は受話器を取ったまま二度寝をしてしまい、大事な打合せに遅れてしまったという事件が起こりました。当然のようにお客様はホテルに対して打合せに遅れたのは、モーニングコールをかけてこなかったホテルのせいだと大変お怒りになったのです。

もちろん、ホテル側のPBX(電話交換機)には、お客様のお部屋にモーニングコールをかけ、お客様が受話器をとった記録が残っていたのですが、お客様は電話がかかってこなかったの一点張りでした。皆さんはこのようなことが二度と起こらないようにどのような解決をしますか。ホテルはフロントからかけたモーニングコールをお客様が切ると、自動的にテレビがつく仕組みを作りました。それによりお客様が自分で受話器を取って電話を切ったという認識を持ち、ホテルへのクレームがなくなりました。

次回

第3章 ホスピタリティサービス工学という視点

第1節 なぜホスピタリティサービス工学という考え方が必要な時代なのか

第2節 ホスピタリティとサービスを仕分ける

第3節 ホテルエンジニアの必要性

第4節 ホスピタリティサービス工学の視点を養う



まさにこれが工学なのです。決して、人間系だけ、施設系だけ、情報系だけで成り立つものではなく、3つをかけ合わせることで、初めて最適な答えを導き出せるのです。

ジャーメント (measurement) という言葉を日常よく使っています。数字はどの国でも一緒ですから数字で表現するのが、文化の違いも関係なく的確なのでしょう。簡単な例で言いますと「このテーブルを早く片付けなさい」ではなく、「このテーブルを3分で片付けなさい」という指示になります。「コーヒーは何分で落ちるのですか?」「フッフェボード(料理台)に置いてあるヨーグルトは何℃で保管されているのですか?」と、外国で働いていた上司はこのような質問をよく現場にします。

仮に皆さんが、朝食時に使用済みの皿を片付けるのに新しくワゴンが必要になったとしましょう。その時に「ワゴンを使う」と人が洗い場に運ぶのでは、どのくらい効率が良いのですか?と、あなたの上司から聞かれたらあなたはどう説明しますか。何らかの数字を用いて比較検討できる資料を作らなければ説明できません。

アメリカのホテルではスタッフを注意する際は、SOPに書かれてい