

＝ 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 #16

DX時代にホテリ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

掲載内容は2021年7月のものであり、現在と内容が異なる場合があります。

第三章 ホスピタリティサービス工学という視点

第三節 ホスピタリティサービス工学の視点を養う

●「ホスピタリティサービス」と「ホテルエンジニア」の融合

1960年代インターネットは当初、軍事的で開発されました。日本においては、阪神淡路大震災からわずか10カ月後の1995年11月にWindows95が発売され、一般家庭でもインターネットが身近な存在になりました。そして2011年の東日本大震災では、SNSやスマートフォンを通じて情報伝達やコミュニケーション形成が活発化し、インターネットの社会的役割が大きくクローズアップされました。

2019年の統計によると、世界人口の57%にあたる約43億8800万人がインターネットを利用し、67%にあたる約51億1200万人がモバイルインターネットを利用してい

ました。日本においても、インターネット普及率は94%に達しており、高度情報化社会が到来していると言えるでしょう。

2020年の新型コロナウイルス感染の世界的流行は人々の生活を一変させました。この危機において、感染状況の追跡アプリやAIを活用した非接触型の体温計測などテクノロジーが感染拡大防止に果たす役割が注目されました。

インターネットが創り出した国境のないグローバル社会は、従来の常識を根底から覆し、世界を大きく変えたことは既にお話させていただきました。

時間の概念、知識の概念、価格の概念が崩壊し、市場のパラダイムが大きくシフトした結果、マーケティング手法も劇的に変化しました。インターネット上では誰もが商品の比較できるようになり、競合他社も互いに商品を容易に把握できるよう



フは余計な作業に煩わされることなく、ホテルの真の価値であるホスピタリティの提供に集中できるようになるはずです。

近い将来、ホテルのスタイルは「マイホテル・マイオペレーション」と「マイホテル・マイリクエスト」の二極化が進み、それに伴いホテルスタッフの業務も大きく変化していくでしょう。従来の「ホスピタリティサービス」に加え、「ホテルエンジニア」のような、

ITやテクノロジーに精通した新しい人材が求められるようになります。ITやテクノロジーの導入により業務効率化が図られ、コスト削減にも繋がります。無駄な労力を減らし、労働時間内の効率性を高めることで、従業員の働き方改革も推進できるのです。大学において文系・理系の区別をなくそうとする動きが

あるように、ホテルスタッフも両方のスキルを兼ね備えることが求められる時代が、思っているより早く来ると私は考えています。

●日本型ホスピタリティ・マネジメント経営

周りのホテルがテクノロジーサービスを導入したからという理由だけ

なった結果、多くの業界で低価格化やコモディティ化が進み価格競争が激化しています。ホテル業界においても売上単価を維持することが難しくなり、客室稼働率を上げるために激しい競争が繰り広げられています。この現状から抜け出すには、競合との差別化を図りブランド力を確立することで売上単価を向上させることが不可欠です。これは短期的な取り組みで達成できるものでなく、長期的な視点と戦略的なアプローチが求められるという点を理解していただきたいと思います。

従業員は経営者や総支配人から生産性向上を求められる中で、コモディティ化が進む現状において、いかに生産性を高めるかが喫緊の課題です。従来のように人件費の安い労働者を活用するだけでは抜本的な解決には繋がりません。

これからの時代、労働生産性を向上させるためにはITを活用したマーケティングや分析を行い、お客様の動向や特性を深く理解しターゲット

を絞った販売戦略を考える必要があります。同時に「売る力」だけでなく「創る力」である現場力を強化することが不可欠です。品質を維持しながら原価を削減したり、作業効率を向上させたり、テクノロジーを活用して人手不足や人件費の課題を解決したりすることで、抜本的なコスト軽減と効率化を推進しなければ、生産性向上は難しいのではないかと考えています。

宿泊業界には従来の「人間力」に加え、工学的な視点から「マーケティング」「管理会計」「テクノロジー」を理解できる新たな人材が必要だと私は考えています。

繰り返になりますが、今までのサービススタッフが不要になるわけではありません。お客様へのホスピタリティは、今後も人間の仕事であり続けるでしょう。

大切なのはお客様に接する業務と、そうでない業務を明確に分けることです。その上で、後者にテクノロジーを積極的に導入すれば、スタッ

で、安易に自社も導入してしまうと、かえってスタッフの作業時間が増え、本来のサービスであるホスピタリティの向上に繋がらない可能性があります。

機械化によってお客様はどう感じるのか、テクノロジー導入によって売上はどのように変化するのかなど、「どのようなテクノロジーを、どの箇所に、どのような目的で」導入すれば良いのかというマーケティング的な視点も不可欠です。

「実は宿泊業こそ管理会計が重要」でもお話ししたように、テクノロジー導入による効率化は、勘定科目の変更であるという考えも持っていないかもしれません。

例えば、テクノロジー導入によって2年間で人件費がこれだけ軽減できる一方で、導入費用やランニング費用が年間これだけかかるといったように、費用対効果を数値化し、長期的な視点で経営計画を立てる必要があります。また、エネルギー消費量の削減など、間接費の削減にも繋

がる可能性も検討してトータルコストで評価することが重要です。

しかし、経費削減のために、安易にあらゆる業務をテクノロジーに置き換えてしまうと、お客様が期待するホテルのイメージと、実際のサービスにギャップが生じ、ブランドイメージを損なう可能性があります。

大切なのは、自社のホテルがどのようなブランドであり、どのようなお客様にどのような価値を提供しているのかというブランドコンセプトを明確にした上でテクノロジーを導入することです。

例えば、星野リゾートは「星のや」「界」「リゾナール」「OMO」といった複数のブランドを展開し、それぞれに異なるブランドコンセプトを掲げています。

①「星のや」ー独創的なテーマがいざなう圧倒的非現実。

②「界」ーご当地の魅力に出会える温泉旅館。

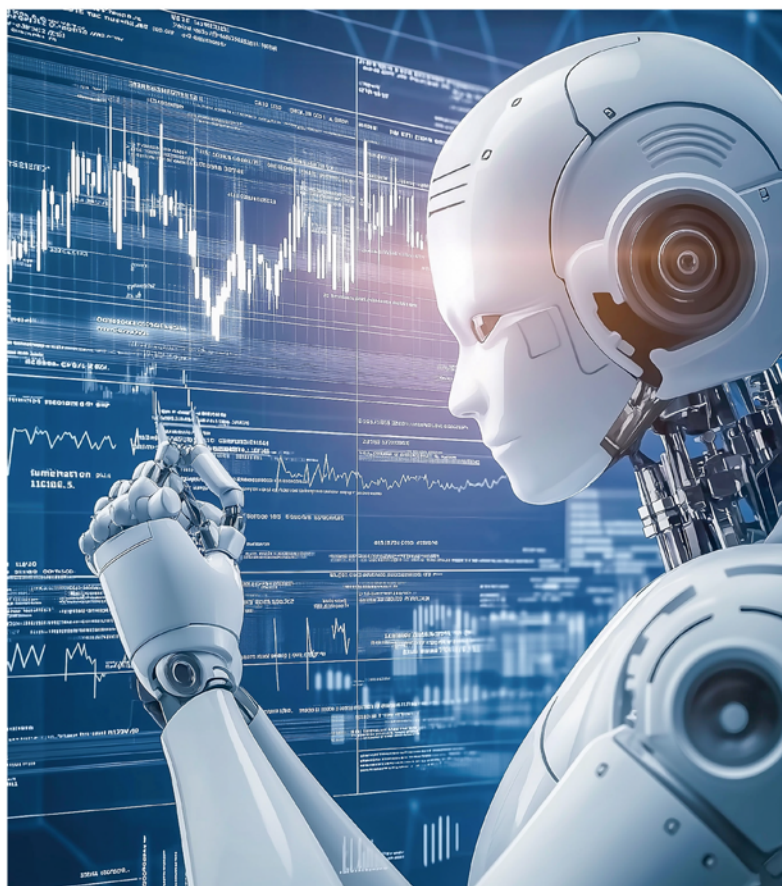
③「リゾナール」ーリゾートで想像を超える体験を。

④「OMO」ーテンションあがる「街ナカ」ホテル。

(※)星野リゾート公式ホームページより

各ブランドは、それぞれのコンセプトに基づいたサービスポリシーを定めており、お客様の「気づき」を大切にするという共通のミッションを持っています。例えば滞在の中にお客様のお肉の焼き加減や、好みのワインなどがわかれば、スタッフが顧客管理システムへ入力するなど、マーケティングや戦略を実践している宿泊施設なのです。

これからの時代にホテルエとして成長していくには、ここまで話した「気づきのセンス」「人文的人間力」に加え、幅広い知識が必要不可欠です。



在庫状況に応じてリアルタイムに変化させるダイナミックプライシングが注目を集めています。しかし、公正取引委員会は、複数の企業がこうした技術を用いて価格を調整することが、カルテル行為に該当する可能性がある」と指摘しているのです。

具体的には2021年3月末に発表された報告書において、AIやアルゴリズムを通じた価格調整が、独占禁止法に抵触する可能性があるとの見解を示しています。他社の価格に合わせるように設定されたアルゴリズムなどを使うケースなど、企業の担当者同士で直接話し合わなくても同じ価格水準にすることはできます。これが担当者間の意思疎通とみなされ、違反になってしまう可能性

があるというのが公正取引委員会の見解なのです。

ダイナミックプライシングにおいても、需要と供給のバランスに基づいて価格を設定する手法や、競合他社の価格を参考に自社の価格を設定する手法を、一般的に活用しています。これらの手法を悪用すると、独占禁止法に抵触する可能性があります。

例えば、Eコマースの世界的大手企業における有名人ポスターの価格操作事件は、有名人ポスターを販売している複数業者が合意して価格を吊り上げ、消費者を不当に高額な買い物に追い込む行為が行われました。

また、航空会社では、かつて複数の航空会社がお互いのシステムを連携

ニューノーマル時代の宿泊業界を牽引し、誰もが憧れる職業にするためには、ホスピタリティサービス工学の考え方を取り入れた、私の造語になりますが、日本型「ホスピタリティ・マネジメント経営学」を学ぶことが重要になったのです。

デービッド・アトキンソン氏の言葉通り、おもてなしだけでは生き残れません。私は「ホスピタリティ・マネジメント」に「経営」という言葉付け加えることで、収益性と顧客満足の両立を目指すべきだと考えています。

これからは、外国人も今まで以上に日本に訪れる日がやってきます。この短い時間に、宿泊業界はさらに稼ぐ力を意識して身に付けておくことが大切だと思います。ITを活用した業務効率化を推進し、収益力の強化を図る必要もあります。

これにより、皆さんは単純作業から解放され労働環境も改善し、モチベーションも高まります。皆さんのモチベーションが高まれば、お客様

させ、価格情報を共有することで、暗黙のうちに価格を維持・引き上げるといった行為が行われていました。このような行為は、価格競争を阻害し消費者に不利益をもたらすため、各国で規制の対象となっています。

このように、デジタル技術の進歩が経済社会を大きく変革しています。グローバルな視点で見ると、既に130カ国以上がデジタル技術に関する何らかの規制を導入しています。

特に、アメリカやEUでは日本の独占禁止法とは異なり、競争の実質的な制限が生じているかどうかを厳密に検討することなく、一定のカルテル行為を違法と判断する傾向があります。日本においても、デジタル技術の革新を促進するためには、既存の規制や制度の見直しが必要です。デジタル社会に対応しきれない過度な規制は、イノベーションを阻害する要因となるため、早急な改革が求められています。

(続く)

●想定されていなかったデジタルカルテル

「カルテル」とは複数の企業が互いに協力し、商品価格や生産数量などを共同で決定することで市場における自由な競争を歪める行為です。これにより消費者はより高い価格で商品を購入せざる負えなくなり、経済全体の効率性を低下させる恐れがあります。

近年、AIやビッグデータを活用し、商品やサービスの価格を需要や