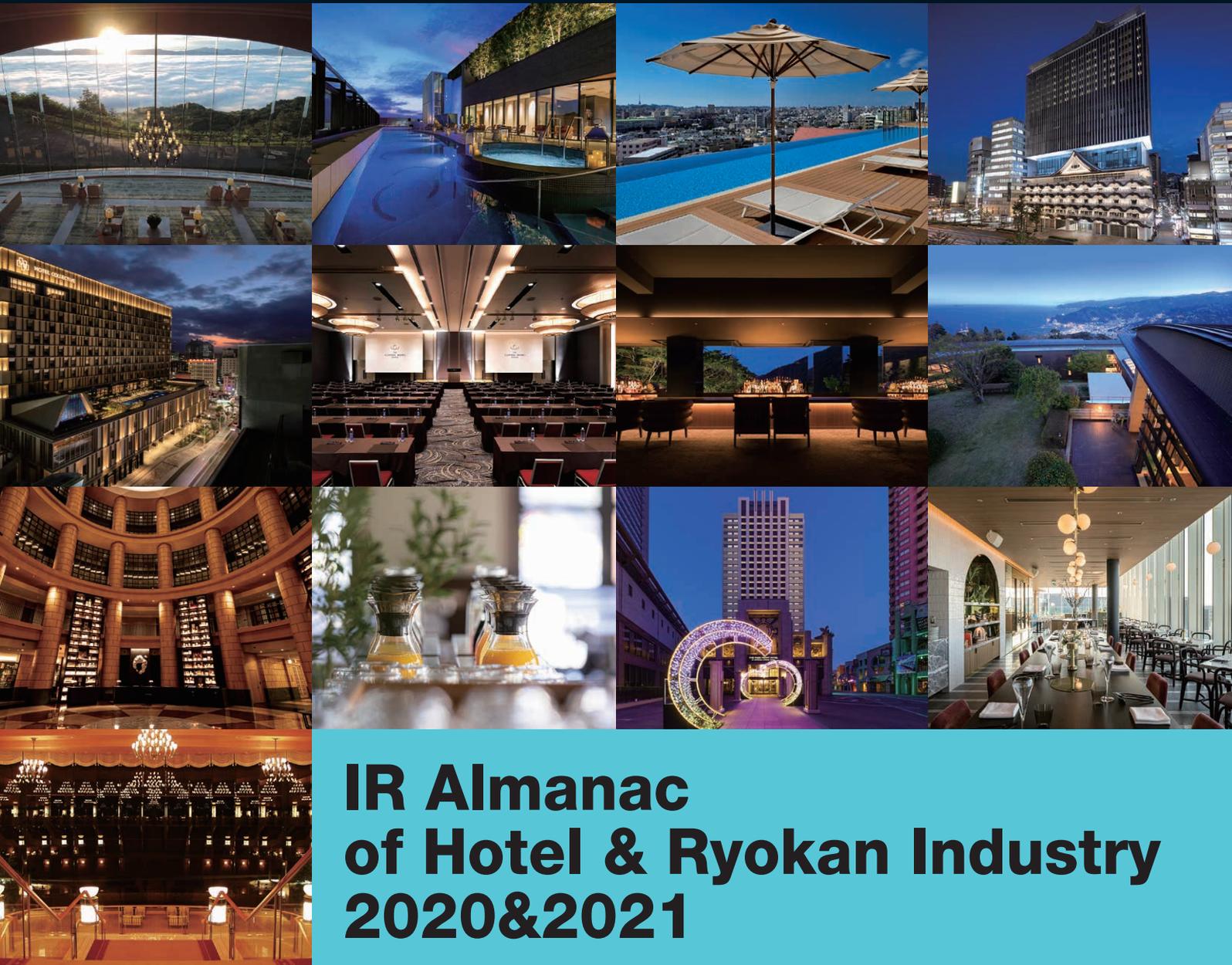


IR 通信別冊

IT & RENOVATION

# IR

## ホテル・旅館業界 年鑑 2020&2021



**IR Almanac  
of Hotel & Ryokan Industry  
2020&2021**

RESORT  
MARKETING

6	<b>IT 総論</b> (株)サイグナス 代表取締役 丸山英実	76	<b>購買システム (Purchasing System)</b> (株)ユニコーン ソリューション事業部 主任 SE 小島智宏
10	<b>特別座談会</b> (株)シーナッツ 代表取締役社長 山田英樹氏 (株)アルメックス 取締役 常務執行役員 ITシステム事業部 事業部長 坪井将之氏 (株)アルメックス ITシステム事業部 事業企画部 副部長 田中幸一氏 Shiji Japan (株) 日本支社長 中野博文氏	80	<b>ORM(Online Reputation Management)</b> TrustYou (株) 代表取締役 下嶋一義
20	<b>TOP INTERVIEW</b> (株)イー・ビジネス 代表取締役社長 花東江	84	<b>モバイルアプリケーション (Mobile Application)</b> クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和
26	<b>PMS(Property Management System)</b> クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	86	(株)イー・ビジネス
28	(株)アルメックス	90	<b>ホテルリノベーション総論</b> ホスピタリティマネジメント(株) 代表取締役社長 菅野潔
30	(株)ナバック	94	<b>デザイン総論</b> 三井デザインテック(株) 常務取締役 飯田和男
34	<b>CRS(Centralized Reservation System)</b> クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	96	<b>SPECIAL INTERVIEW</b> (株)ホテルマネージメントジャパン 運営本部長 荒木潤一氏
38	<b>OTA(Online Travel Agent)</b> クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	100	<b>SPECIAL INTERVIEW</b> FUTAEDA (株) CEO お客様係総責任者 二枝たかはる氏
42	<b>マーケット分析 (Market Analysis)</b> (株)サイグナス 執行役員 ASP 事業部長 上垣徹	104	<b>SPECIAL INTERVIEW</b> イヴレス(株) 代表取締役 山川景子氏
46	(株)サイグナス	110	<b>SPECIAL INTERVIEW</b> (株)エアウィーヴ ホテル事業部 部長 青木國雄氏
50	<b>婚礼・宴会システム (Bridal &amp; Banquet System)</b> (株)ユニコーン 全社統括プロジェクトマネジャー 山本泰生	114	<b>SPECIAL INTERVIEW</b> (株)日研 代表取締役 岩熊豊氏
52	(株)ユニコーン	118	(株)日研
56	<b>インターネット予約エンジン (Internet Booking Engine)</b> クラウドイット(株) 代表取締役社長 板倉康和	122	KENNETH COBONPUE
60	<b>CRM(Customer Relationship Management)</b> C&RM (株) 代表取締役社長 小林武嗣	132	(株) DESIGN STUDIO CROW
64	C&RM (株)	140	<b>寄稿</b> いごこちマネジメント(株) 代表取締役 馬渡伸之
68	<b>会計システム (Accounting System)</b> (株)コム システム販売部 チーフシステムコーディネーター 信本悟	144	<b>寄稿</b> (株)サクラクオリティマネジメント 代表取締役 (株)日本ホテルアプレイザル 取締役 不動産鑑定士 北村剛史
72	(株)コム	148	<b>寄稿</b> ホテル評論家 瀧澤信秋

# 「マーケット変化に敏速に対応できる マーケティング体制再構築」

(株)サイグナス 代表取締役 丸山 英実

## はじめに

2020年初頭に発生した新型コロナウイルスにより、瞬時に変わるマーケット状況を改めて実感された方も多いのではないだろうか。現在の状況が早期に終息すれば、2020年は東京オリンピックが開催され、2021年には新たなマーケット状況がやってくる、はずである。

日本全国にて、新たなホテルが建設され、多くの既存ホテルが「リノベーション」を行っている。それを踏まえ、これからのマーケティング戦略において「マーケットの変化」と同時に「自社の変化」双方を考慮することが必要となる。この普遍的ともいえるべき経営課題に対応するため、



丸山英実 (まるやま・ひでみ)

(株)サイグナス 代表取締役

2003年5月 NEC ソフトウェア退社。同年6月ホテル業界向けコンサルティング会社、エム・エイチ・シー設立。04年7月(株)サイグナス代表取締役就任。ホテル業界向けコンピューターシステム設計・開発、データ分析ウェブサイトの運営、インターネット・イントラネットシステムの構築、インターネットマーケティング支援、コンピューターシステム保守・運用コンサルティング、ITコンサルティングなどを行なっている。

マーケティングとレベニューマネジメントの重要性を改めて認識しなければならない時代となった。まさに「マーケットの急速な変化への対応力」が必要なのである。

「マーケティング」は「需要を起こす機能」、「レベニューマネジメント」は「供給を超える需要を利用し、売上げを最大化する機能」の定義を再認識し、変化するマーケット状況へ敏速に対応していく組織と仕組み作りが求められている。

## マーケティングの基礎知識

まず、マーケティングにおける基礎知識を再認識していただきたい。フィリップ・コトラーのマーケティング・マネジメントは、50年以上の歴史を経て、マーケットやライフスタイル、実際の手法の変化に対応して、

製品主体 (1.0) → 消費者主体 (2.0) → 価値主義 (3.0) → 自己実現 (4.0)

と変化してきてはいるものの、基本的理論は未だ色あせていない。しかしながら、進化はしてきており、現在ライフスタイルホテルといわれるコンセプト・デザインの優位性を前面に押し出したホテルが増えている状況は自己実現 (4.0) の実践に即しているであろう。

### ・マーケティングとは？

レベニューマネジメントから見たマーケティング機能は、「需要を上げる努力」であるが、具体的な定義は、「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生み出し、顧客に届け、そこから利益を上げること」であり、「自社の力がもっとも生かせそうな市場セグメントを特定し、適切な製品やサービスを企画してプロモーションを図る」こと。これは、マーケティングが特定部門のみならず、顧客への価値提供を目指し、企業全体で取り組むべき活動であることを示唆している。

### ・マーケティングの“4P”

企業は、製品やサービスを提供する際、製品 (Product)、価格 (Price)、流通チャネル (Place)、プロモーション (Promotion) を考慮すべきだという考え方であり、マーケティングの概念や手法はここから進化したものである。

## ・顧客を理解するための“4C”

顧客にとっての価値 (Customer Value)、顧客の負担 (Customer Cost)、顧客の購入利便性 (Customer Convenience)、顧客とのコミュニケーション (Customer Communication) という“4C”に着目すべきだという考え方が追加された。

## ・“STP”

セグメンテーション (Segmentation)、ターゲティング (Targeting)、ポジショニング (Positioning) からなる“STP”と呼ばれる戦略における基本知識も、実は、レベニューマネジメント戦略の核をなしている。

マーケティングの課題は、いかに変化の速い経営環境に対応し、顧客の価値を創出、提供するかである。マーケティング戦略や具体的な手法はもちろん重要であるが、どのような変化が起きているか？を理解することが最も重要である。上記の内容を知識として得ることにより、マーケット変化をとらえるための情報を特定することができ、マーケット変化の要因設定において大いに役立つ。

現在、日本のホテルマーケットは、国内需要に加え、インバウンド需要が大幅に増加している。この状況下でのマーケティング戦略策定は、日本経済や株価、為替や各国の経済状況、シーズナリティや休日、世界で発生するテロなどの大きな事件に至るまで、多くの変動要素を判断しなければならなくなった。また、顧客の価値観が、国や文化によって異なっていることは言うまでもない。これは、マーケティング戦略が多岐にわたり、かつ範囲が広がったことを意味している。まずは、基礎知識をしっかり身につけて応用していくことが重要である。

## マーケティングの多様化への対応

現在のインターネットを基盤とする IT は単に利便性を提供しただけでなく、企業と顧客の関係、顧客の価値観やライフスタイルなどにもさまざまな変化をもたらした。

従来、効果のある広告として「テレビ CM」が上げられるが、実際の生活において、テレビ CM を見る機会が極端に減少している。最近では、テレビの視聴率は下がり続けており、見る際にも、大容量のディスクに録画し、CM を飛ばしながら見ることも多くなった。テレビを見ていても CM 時には携帯電話にてインターネットアクセスするという状況は想像に難くない。紙媒体も同様に、携帯やタブレット PC でのインターネット閲覧に変わりつつある。現在では、「ユーチューブ」視聴中に切り替わる CM に悩まされる状況となっている。

ゲストは、インターネットを利用することにより、目的とするホテルの料金だけでなく、近隣ホテルの価格も含めた豊富な情報を容易に入手でき、SNS 利用者においては、ホテルの評価情報なども瞬時に入手できる。顧客が多くの情報を持つ以上、供給者主導型のビジネスから顧客主導型のビジネスに移行できなければ、激化する競争に勝ち残ることはできない。

IT の進化と普及は、顧客にとっての新たな価値観を生み出し、購買に対する判断基準も大きく変化した。自社 HP や複数の OTA (オンライントラベルエージェント) を横断的に検索してくれるメタサーチにより、価格や内容だけではなく、満足感や安心感といった付加価値を基準に購入を決断するケースが確実に増している。

顧客を理解するための情報収集、顧客に製品やサービスの価値を伝える情報提供、購買に導くための販促活動において、IT を活用することが一般的となった。



＜マズローの5段階の欲求とマーケティング理論の発展＞

WEB サイトやメール経由にて膨大な情報を収集・分析し、その結果を製品やサービスの企画・開発、広告、プロモーションといったさまざまな活動に生かせるような情報基盤の構築を進めなければならない。

自社のWEB サイトは、情報発信の手段としての利用が一般的であったが、現在は、顧客とのコミュニケーション強化が大きなテーマである。ワンクリックでほかのWEB サイトに切り替えることができる中において、いかにゲストの関心を維持していくか、一度アクセスしてくれたゲストとの関係をいかに継続していくか。こうした課題に対し、人を惹きつけるデザインやコンテンツの質、さらにはログ解析の結果からゲストの傾向を読み取るなどが実施されている。

自社のサイトへ導く方法として、代表的な価格戦略が「BRG (Best Rate Guarantee)」と呼ばれる戦略である。「どこのチャンネルで購買するよりも自社サイトで購買してくれるのがもっともお得」であることを約束するのである。価格を重視して予約をするゲストにとっては、自社のサイトが魅力あるサイトとなるが、一度でも自社サイトより他サイトにてお得な料金が見つければ、再来の可能性をなくしてしまう危険性をはらんでいることを忘れてはならない。また、前述のメタサーチにより、複数サイトの料金を横断的に検索できるため、ゲストは、サイト間での料金比較やホテル側による料金変更を容易に知ることができる。この状況下での価格コントロールは、「レートパリティ」(全てのチャンネルの価格を統一する)をとり、慎重に実施しなければならない。

WEB サイトを利用したコミュニケーション強化のため、会員登録を促し、会員特典を設定することにより、顧客情報の収集をしている例も散見される。会員制の目的は、リピーターの確保のみならず、情報を収集、顧客情報データベースよりターゲット顧客を抽出し、“4C マーケティング”を効率的に行うためでもある。さらに、その結果を素早く分析し、次の対策を講じることができるという効果が期待できる。ただし、個人情報を取り扱うことによる、不正アクセスや不正持ち出しに対するセキュリティには、最大の注意を払わなければならない。

IT を活用したマーケティングの手法が次々と出現する中でツールを採用する際に重要なことは、個別のツールだけに目を向けるのではなく、マーケティング戦略全体にて、その位置付けや役割を明確にすることである。また、ゲストの反応に対し、迅速に対応できる組織体制や意思決定プロセスの整備も不可欠であり、企業全体にて迅速に判断し、正しい対応を行えるかどうかが課題となる。

ゲストの消費行動を認識し、自社が選択される機会を増やすことがマーケティングの大きな役割であるが、従来のマーケティング手法に加え、ライフスタイルの変化に対応するマーケティング戦略も多様化を図らなければならなくなった。

## 販売価格の影響度について

販売価格は、マーケティングの中における最も重要な要素である。

ホテルにおいて、「価格」は大きな購買モチベーション要素であることは言うまでもない。ハード面、ソフト面の双方における期待・満足度が、購買のモチベーションとなり、ゲストのリピートへつながるのである。「リノベーションなどによる収益向上を計画する際には、「リノベーション」によって生まれた新たな価値は料金アップ分に値する、とゲストが認めてくれるか?がポイントとなる。そして、このポイントを効率的、効果的にゲストへ伝えるマーケティングが必要となる。料金の値上げが大きい場合には、ターゲットとする料金セグメンテーションを変更しなければならない。ターゲットセグメントの変更の際には、ある程度の期間、収益が落ち込むことを見込まなければならない。これは、以前のセグメントの中で購買できなくなったゲストが離れる期間と、料金アップ分の価値を認めてくれる新規のゲストが価値を認めて来てくれるようになるまでの時間にタイムラグが発生するためである。離れるのは即日であるが、新たなゲストが顧客となるには、ある程度の時間が必要となる。

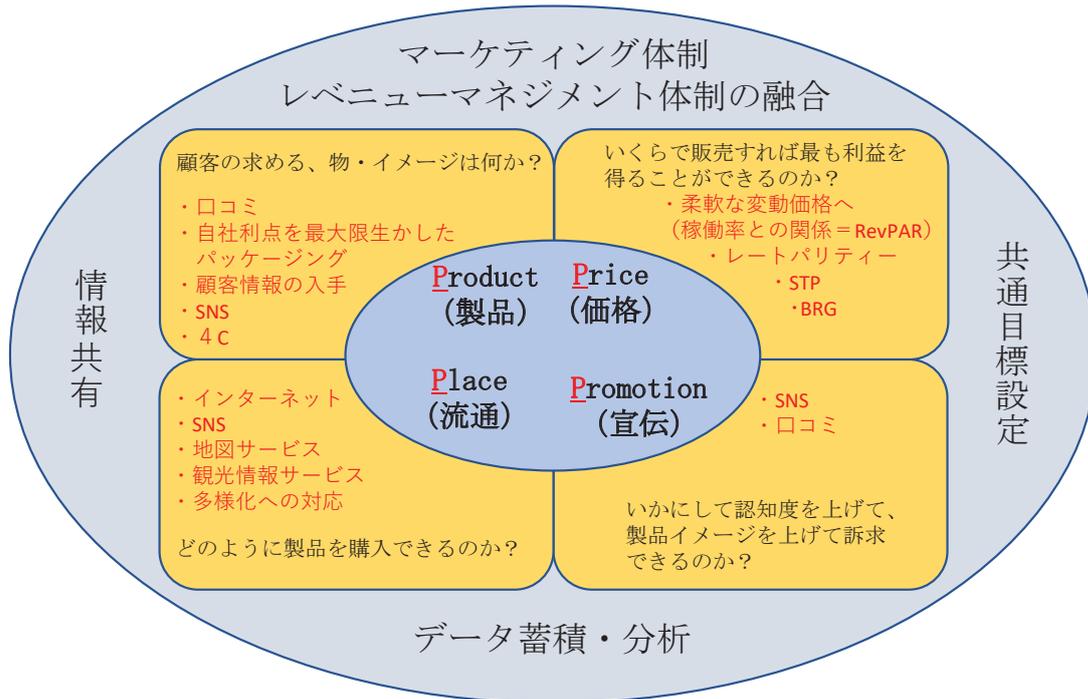
さらに、レベニューマネージャーにおいては、過去のデータは役に立たなくなり、新たな分析データの蓄積が必要となるため、“いままで以上に”日々変わる需要を監視し、適切な販売価格の設定と、適切なチャンネルにて販売していくことが「売り上げの最大化」を実現するポイントとなる。

また、単価アップ戦略として、一部のフロアを特別フロアにリノベーションし、サービス面を充実させる「エグゼクティブフロア」や「プレミアムフロア」の新設もある。この場合、一般フロアより5000～1万円を上乗せし、販売しなければならない。この差額を価値として納得、購買するゲストが存在するのか?どのような購買行動を取るのか?ゲストに対して新たな価値を創出したことになるのか?の考察が必要となる。

これらをご理解いただいた上で「リノベーション」を行う際には、前述の“4P”や“4C”、“STP”分析を行い、的確な計画の下に設定された「ターゲット」とする「マーケットセグメンテーション」と競合マーケットの自社の「ポジショニング」を常に認識し、「マーケティング」と「レベニューマネジメント」を効果的に実施していくことが必要である。

## データ分析をベースとしたマーケティング戦略策定の必要性

マーケティング戦略策定と評価において、マーケティング手法の多様化の理解とともに重要なのは、情報収集と



＜マーケティング体制構築要素＞

データ分析である。効率的なマーケティング戦略の策定は、「選択と集中」が必要となる。限られたマーケティング費用にて、いかに効率のよいマーケティング戦略の策定と実施が敏速にできるかが重要となる。そのためには、日ごろからのデータ収集と分析体制の構築、状況や実施効果のマネジメントへの報告、マネジメントが敏速に判断のできるプロセスを整えておくことが必要である。

データを収集するためには、継続的にデータを蓄積し、蓄積したデータを効果的に利用できるように、データ蓄積と分析に特化したシステムの導入が必要となる。表計算ソフトなどを用いた手作業による蓄積・分析は、個人の技量と努力により成立する場合が多く、企業として組織的・継続的なデータ蓄積としては適さない。また、PMSでのデータ蓄積に頼っているケースでは、PMSベンダーの変更や新バージョン導入により、過去データの引継ぎが実施できないケースもあるため注意を要する。実際には、さまざまな状況の変化に対する判断材料とし、多角的に見ることができるよう、数年～10年単位の「日次データ」の蓄積が必要となる。

システム導入に際しては、データ分析力と戦略策定力、それらを伝えるマーケティング部門と社内全体のコミュニケーションできる仕組みと体制が構築されていることが前提となる。体制なきシステム導入は、運転ライセンスのない家庭が車を購入することと同じである。

## マーケティング体制再構築の重要性

今回のテーマである再構築は、企業全体の体制を再構築

するヒントとしてマーケティングに注目し、マーケティングの基本とIT利用の必要性について記述した。

本来は、特定の部門のみに特化せず、ホテル全体にてトータル的な新しいマーケティング体制と運用を構築することが必要である。そして、マーケティング戦略の進捗や実施ポイントを正確に判断するためには、全部門の売り上げ状況や予約状況を全担当者にて共有できる社内ITの整備がポイントとなる。

宿泊部門に限らず、全社にてレベニューマネジメント機能とマーケティング機能を効果的に機能させることも必要である。そのためには、全部門にてレベニューマネジメントを適用し、ローリングフォーキャスト運用を実施させ、先365日分の収入計画が可視化された状態にて「情報を新鮮に保つ」ことが重要である。「予算会議」や「レベニューマネジメント会議」と呼ばれている会議の管理対象期間は「今期」という枠組みを外し、常に、「今期」と「先365日」の二つの枠組みに変更するべきである。常に先予測を立てることにより、災害は予測することはできないが、災害が発生した際の戦略変更役に役立てることができる。そして、先予測を立てる際、避けなければならないのは、「売り上げ最大化」と「需要喚起」の両機能が同時に稼働することである。日別にどちらの機能が効果的なのかを判断・決定し、マーケティング部門とレベニューマネジメント部門との緊密なコミュニケーションをとりながら、自社の全部門がその内容を把握することにより、ホテル運営に関わるすべての人々が、顧客視点を理解し、自社収益の向上を目指すことを常に意識できる「しくみ」づくりが最も重要なことである。