

特集 サービス業の“カイゼン”

第5章 的確な課題分析×IT導入で 旅館の収益改善

——神奈川県 ホテルおかだ



田中 悠太
東京都中小企業診断士協会城南支部

会社名：株式会社ホテルおかだ
代表者：岡田 浩一郎
資本金：5,200万円
従業員：130名
所在地：神奈川県足柄下郡箱根町湯本茶屋191
U R L：https://www.hotel-okada.co.jp/

1. 創業66年の旅館が取り組む IT 活用

神奈川県箱根にある、創業66年の老舗旅館「ホテルおかだ」。そのホームページを開くと、芦ノ湖の景色が画面いっぱいに現れる。

一般的な旅館やホテルであれば、施設外観が真っ先に出てくるところだが、「箱根という素晴らしい観光地があり、そこに『ホテルおかだ』が位置することを印象づけたかった」と、同旅館営業部長の原洋平氏は語る。

これは「宿泊だけでなく、箱根旅行全体を楽しんだ顧客のほうが旅館への満足度も高い」というアンケート分析に基づく発想である。

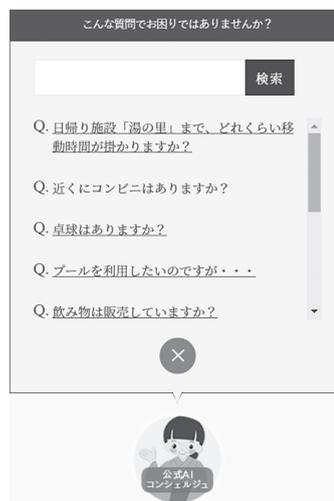
ホテルおかだは、2年ほど前から、公式ホームページのFAQ（よくある質問）コーナーにAIを導入するなど、元IT系エンジニアである原部長の経験や強みを生かした取組みが注目を集めてきた。

原部長自作のBI（ビジネスインテリジェンス）ツールに加えて、後述するマーケティングオートメーションツールの導入など、他社のソフトウェアも活用しながら業務改革を進

めている。

また、単なるIT技術の活用だけでなく、導入時にスムーズな浸透を図る工夫など、他の企業がお手本とすべき事例が見られる。

本章ではこれらを紹介していく。



公式HPで自動表示されるAI導入FAQ

2. 稼働率優先の「神話」を覆す

以前はNECに勤めていた原部長が、祖父父母の創業したホテルおかだに戻った2008年、その経営は苦境に立たされていた。数年間、客数がほぼ一定であるのに対し、売上と収益性が低下していたのだ。その頃、60%程度を占めていた団体客の需要が徐々に低下していたのが主要因である。



ホテルおかだの外観

当時は、全122室ある部屋をいかに埋めるか、部屋当たりの利用客をいかに増やすか、など稼働率を最優先すべきという「神話」が存在していた。1部屋に4、5人の団体客が入れば、多少の値下げをしたとしてもペアの客よりも合計の宿泊料は高くなり、加えて宴会の追加注文やお土産の代金まで含めた売上は大きくなるからである。

しかし、売上とコストのひも付けはできておらず、部屋当たり何人の顧客が最も収益性が高いのか、最適な稼働率は何%なのか、といった分析はなされていなかった。かつてはそれで問題なかったが、団体客の需要が落ち込むと集客が難しくなり、単価を下げざるを得ない。そうなれば食材や人件費を削減せざるを得ず、従業員の負荷が上がるだけで顧客満足度の維持もままならない悪循環に陥った。

そのような状況を打破すべく、原部長はまず、利用客の属性ごとに売上やコストを定量化していった。定量化したデータをもとに、複数のシナリオで感度分析を行った結果、当時90%程度を維持していた稼働率を85%程度まで下げて、団体客を減らしたとしても、収益が維持できることを突き止めた。ブラックボックスとなっていた「神話」の中身に光を当て、収益構造を「見える化」したのだ。

過去には稼働率優先の方針に疑問を持つ人はいても具体的な説明ができなかったが、定量化によりデータという「証拠」を示せた。かつての「神話」を否定する説明に説得力が生まれ、ついに経営方針の転換が実現した。

図表1 ホテルおかだの顧客属性の変遷

顧客属性	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
その他	12%	11%	10%	10%	11%	13%	11%	13%	11%
男性二人旅									
女性二人旅			10%	10%	10%				
カップル	7%	9%			10%	10%	12%	12%	12%
ファミリー	15%	18%	20%	20%	22%	22%	25%	25%	27%
会議団体	17%	15%	15%	13%	13%	13%	25%	25%	27%
女性グループ	6%	6%	7%	7%	7%	12%	12%	12%	11%
男性グループ	8%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	5%	5%
男女グループ	31%	29%	29%	30%	27%	26%	23%	23%	24%

それ以降、ホテルおかだは、オンライン予約の拡大に伴い増加する個人顧客を取り込み、客単価を優先させることで収益を改善させることに成功した。

3. マーケティングオートメーションを導入

(1) オンライン予約キャンセルへの対策

上述のオンライン予約の拡大は、新たな悩みも生み出している。メタサーチ（複数の検索システムを横断的に検索し、統合された検索結果を得ること。また、それを行うサービスのこと）の浸透により、顧客は宿泊料金を容易に比較できるようになった。

その結果、複数の宿に予約を入れておき、キャンセル料が発生する前に予約取り消しを行う顧客が増加しているのだ。顧客にとってはルールに則った「仮予約」であるが、宿泊業者にとっては深刻な問題になりつつある。

この対策としてホテルおかだでは、マーケティングオートメーション（Marketing Automation ; MA）のツールであるソフトウェア「Pardot」（パードット）を導入した。

MAとは、企業が行うマーケティング活動において、従来は人の手で行っていた定型業務や、人の手では膨大なコストと時間がかかる大量の作業を自動化し、効率を高めることで、顧客接点を強化する仕組みやツールを指す。

個人を特定したうえで、顧客と One-to-One でつながり、その人の特性に合わせたタイミングで効果的なマーケティングアプローチを自動的に行う。主には自動車や不動産など、高単価商材の成約率向上を図る手法として知られている。

原部長は、この MA を顧客の予約キャンセル率低減の目的で導入した。具体的には、オンラインで予約を完了した顧客に対して、入手した特定情報を参照しながら、施設案内や FAQ、周辺施設情報や時期ごとのイベント情報などをメール配信し、関係性を強化していく。そうすることで、複数の「仮予約」の中から、ホテルおかだを選んでもらうのが狙いである。

この取組みは、予約キャンセル数の増加に頭を悩ませていた原部長が、予約キャンセル率が低い高級旅館にヒアリングした結果をもとにしている。高級旅館では予約した顧客に対し、1人ひとり直接メールや電話をし、ニーズや困りごとを細かに聴くなどしていた。

このように人手がかかる予約者への対応を、IT 技術を駆使し大型旅館で実現しようというのが、MA 導入の試みである。まだ導入して間もないが、毎年増加傾向にあった予約キャンセル数に歯止めがかかり、予約キャンセル率の低減に効果を発揮し始めているという。

(2) リピーター顧客の確保

ホテルおかだでは、この MA をリピーター確保にも活用している。従来は、一般的な旅館やホテルと同様に、顧客の連絡先あてに、利用の1年後、あるいは閑散期に一齐に再訪案内メールを配信していた。つまり、訴求相手となる顧客の特性や都合は考えずにマーケティングを行っていたわけである。

これに対し、MA を活用すると、利用客がホームページに再度来訪したことも検知できるうえ、たとえば年に1回ではなく季節ごとに旅行をする人など、各個人の嗜好に合わせたマーケティングアプローチを自動で行うことが可能になっている。



ホテルおかだの原部長

4. 接客ノウハウの蓄積

ホテルおかだの現在の課題の1つとして、原部長は接客レベルの向上を挙げた。接客業務はどうしても属人化しがちなため、組織としてのノウハウの蓄積や共有が難しい。

たとえば、利用客から「ここから富士山まで行きたいのだがどうすればよいか？」という質問を受けた場合、従業員は自分で調べて回答するが、記録を残す時間までは取れないため、せっかく時間を割いて得た知識が蓄積・共有されない。そのため別の従業員が同様の質問を受け、同じように調べる、といった無駄を繰り返すことになる。

ここでも原部長は、IT を駆使して改善を図る。目指すのは接客ノウハウのデータベース構築である。データのインプットソースは大きく2つ。1つは顧客のホームページでの検索結果で、利用客や潜在的な利用客が何を知りたがっているのかを、どの時間帯に、どこで（来館前、それとも館内で）という付属データとともに AI に学習させていく。もう1つは、従業員からのフィードバックで、「利用客からよく受ける質問」を入力していく。

原部長は、今後データが充実していけば、従業員がデータベースを活用する回数や顧客が FAQ を参照する回数が増え、AI の学習インプット量が増加し、より便利さが強化される好循環が生まれると考えている。業務効率の改善と、顧客満足度の向上を同時に実現する取組みの好例といえるだろう。

5. 新規システム導入時の工夫

業務改善では、多くの場合、従来のやり方に変更を加えることになるため、従業員に浸透せず、導入失敗となることも珍しくない。

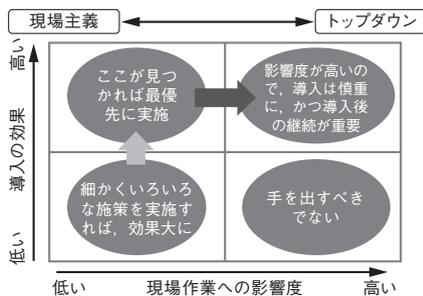
原部長は、「従業員は、自分たちがこれまで築いてきた業務プロセスこそが最良だと考えてしまいがちで、あえてそれを改めようとはしません。そのため、現場の抵抗感をなくすために工夫をしています」と語り、新規システム導入時のポイントを挙げてくれた。

- ①段階的に導入する：一気に変えず、浸透しやすいものから導入し、肯定的な反応を得てから次の段階へと浸透させていく。
- ②わかりやすさを重視する：いかに効果的でも、わかりやすくなければ従業員は使おうとしない。このため、新規システムでは直感的なわかりやすさを重視している。
- ③見た目も重視する：たとえば、紙の日報を電子化する際には、紙のノートがそのままパソコンに入ったと感じるくらい、見た目が大きく変わらないように設計する。

一方、従業員のやりやすさばかりを追求しないようにも心がけている。顧客満足に直結しない裏方仕事でも従業員間では尊重されていることがあるが、経営の視点からはその作業自体をなくすという発想もありうるからだ。

また、導入を現場主導で行うか、トップダウンで行うかの判断は、図表2のように現場作業への影響度（単独部門か／複数部門か）と導入の効果の2軸で分類して検討する。

図表2 IT導入の影響と効果



たとえば、効果 [高] が見込めるとき、現場への影響が [低 (狭)] であれば、該当部門で既述のとおり抵抗感が出ないように工夫しながら導入を進める。具体的には、部門で使用している紙のチェックシートを電子化する場合などである。

一方、同じ効果 [高] であっても、社内への影響が [高 (広)] であれば、全社的な改革になるため、トップダウンによりある程度の強制力をもって一気に変える方法を採用する。新システムを使わずには業務が回らない環境を意図的に作ることで、従業員は否応なしに慣れざるを得ず、定着が進む。

以上のように、影響と効果を見極めたうえで、導入スピードや強制力に濃淡を付ける手法は、業界を問わず有効といえそうだ。

6. サービス業とITはイノベーションが生まれやすい

最後に、原部長に今後の展望を伺った。

「サービス業とITとは、互いに遠い存在です。だからこそ知と知の結合、つまりイノベーションが生まれやすい環境にあると思っています。そのチャンスをモノにし、旅館業ならではの強みを生み出していきたいです」

AIやMAなどの導入例だけを見ると、「エンジニアのスキルがあるからできることだ」と考える経営者がいるかもしれない。だが、本事例から学ぶべきは、旧来の前提や常識にとらわれず、定量化を行いながら分析し、次々に新たな戦略を立てていくその姿勢である。

田中 悠太

(たなか ゆうた)

横浜国立大学大学院修了後、エネルギー系エンジニアリング会社に勤務。エンジニアとして複数の国際プロジェクトに従事。現在は事業開発部門に所属し、事業会社の経営管理およびM&Aなどを担当。2018年中小企業診断士登録。

