

販売チャネルの多様化に伴うホテルと顧客とのコミュニケーションに関する研究

—インタビュー調査に基づく検討—

A Study on Communication between Hotel and Customers
with Diversification of Sales Channels
—Interview Survey—

植竹 朋文, 青木 章通

Tomofumi Uetake, Akimichi Aoki

専修大学 経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

販売チャネル, ホテル, コミュニケーションコスト, クチコミ, 評判

■要約

近年, OTA (Online Travel Agent) の台頭により販売チャネルが多様化し, 顧客の消費行動も変化してきている。このような状況においては, ホテルは顧客と適切にコミュニケーションをとりながら販売戦略を立て, 運用していくことが重要だが, 現状では, 十分にとれていないように見受けられる。そこで本稿では, インタビュー調査に基づき, ホテルと顧客とのコミュニケーションの実態を明らかにするとともに, ホテル側が考慮すべき要件について考察する。

■Key Words

Sales channel, Hotel, Communication cost, Word of Mouth, Reputation

■Abstract

In recent years, the rise of OTAs (Online Travel Agents) has diversified sales channels, and consumer behavior has also changed. In this situation, it is important for hotels to establish and operate sales strategies while appropriately communicating with customers, but at present, it seems that they have not taken enough. Therefore, in this paper, we clarify the actual conditions of communication between the hotel and the customers based on interview surveys and discuss the requirements that the hotel should consider.

受付日 2020年4月30日

受理日 2020年5月19日

Received 30 April 2020

Accepted 19 May 2020

1 はじめに

近年、ネットエージェント（OTA¹⁾の登場とその種類の増加により販売チャネルが多様化してきている。主な宿泊予約チャネルとしては現在、以下のようなものがあげられる。

- リアルエージェント（旅行系，交通系，メディア系）
- OTA（国内，海外，専門特化型）
- 自社販売サイト

さらにインターネットの普及により、消費者が得られる情報が増大し、従来は得ることが難しかったクチコミに代表されるレピュテーション（評判）がホテルの稼働率や価格設定に大きな影響を及ぼし始めている（植竹・青木，2017）。

一般的に、経験財であるホテルのレピュテーションは、クチコミ（Word of Mouth）を通じて伝達、共有される。企業によるクチコミのコントロールは困難であり、それゆえに信用度が高いとされるので、現在では多くの消費者がインターネットのクチコミを参照して商品またはサービスを購入している（田中・清水，2006）。ホテルにおいても同様の状況であり、このことはクチコミサイト上のクチコミの評価得点並びにその数が、売上と正の関連性を持つと結論付けている研究（You, Vandakkepatt, and Joshi, 2015）からもみとれる。さらに近年、クチコミとそれに対するレスポンスがCRM（Customer Relationship Management）のチャネルとして働き、顧客の問題を解決し満足度を回復するだけでなく、ブランドイメージの向上にも貢献することが指摘されている。それに伴い、クチコミとそのレスポンスを重視するホテルが増えてきており（張，2019; Li et al., 2017; Xie et al., 2016），顧客の得られる情報は増加している。

このような販売チャネルの多様化と、顧客が得

られるホテルに関する情報の増加に伴い、顧客の旅行予約の方法も大きく変化してきており（清水，2014），これに対応すべくホテル側も特定の販売経路に依存した販売手法から、リアルエージェントとOTA、自社サイトなどの多様な販売チャネルを考慮したレベニューマネジメントを取り入れた販売が一般的になってきている（植竹・青木，2015）。しかし、それに合わせてホテル経営における問題点も変化しつつある。例えば、金（2013）によれば、ホテル経営の成果はその戦略性とポジショニングが重要であることを明らかにしているし、小林他（2018）は、ビジネスホテルを中心に実施されている利益マネジメントの分析を行い、その経営課題を明らかにしている。また森下（2015）や吉田（2019）らは特定のホテルの事例研究を通じて、その成功要因や経営課題を明らかにしようと試みている。しかし、これらの先行研究は販売チャネルの多様化によって生じる問題点については言及していない。

ターゲットとする顧客を意識することなく販売チャネルを増やし、販売対象とする顧客を増大させることは、個々の顧客のニーズや満足度の確認をとるためのコミュニケーションコストの増大につながるという問題点があり、短期的な稼働やRevPAR（Revenue per Available Rooms：販売可能客室1室あたり売上）の向上にはつながるものの、長期的にはレピュテーションを低下させたり、リピーターを減少させる可能性がある。そこで本稿では、多様な販売チャネルが存在する状況下におけるホテルと顧客とのコミュニケーションに注目し、その仕組みを明らかにするとともに、インタビュー調査を通じてその実態について調査を行う。さらに、対面および電子メールを用いたインタビュー調査の結果から、ホテルと顧客との間のコミュニケーションのあり方について考察する。

本稿の構成は、次のとおりである。第2節では、ホテルにおける販売チャネルとコミュニケーションの特徴について概観する。第3節では、客室販売の決定権を持つ支配人もしくはマネジャー

等に対して行った、ホテルと顧客間のコミュニケーションについてのインタビュー結果を示す。第4節では、インタビュー調査から得られた知見に基づき、ホテルと顧客間のコミュニケーションのあり方について考察する。そして第5節で本稿をまとめる。

2 | ホテルにおける販売チャネルとコミュニケーション

本節では、まずホテルと顧客とのコミュニケーションコストについて述べる。その上で、ホテルにおける各販売チャネルの特徴についてコミュニケーションとコストビヘイビアの観点から概観する。

2.1 ホテルにおける顧客とのコミュニケーションコストの概要

企業が顧客に対して商品を販売するにあたり、短期的には、その商品を可能な限り高い価格で販売することが企業の収益性を高める。しかし、長期的な収益性を確保するためには、短期的な収益の最大化だけでなく、顧客による一定以上のレピュテーションを獲得することが重要になる。顧客のサービスに対する評価は事前期待と知覚した品質とのギャップに大きく依存し (Parasuraman et al., 1988), かつ知覚品質は主観的である。したがって、ホテルは顧客の事前期待をコントロールするために、サービス提供の過程 (事前, 事中, 事後) を通じて顧客とコミュニケーションを行う。このコントロールのためのコストを、本稿ではコミュニケーションコストと呼ぶ。

コミュニケーションコストの多くはスタッフの人件費およびシステム関連費用として発生するため、その多くは固定費であり、自由裁量費用 (discretionary expense) である。その支出額は、経営者の方針によって管理可能である。コミュニケーションコストは、対象者の数やコミュニケーションの密度に応じて変動するから、ホテルはレベニューマネジメントによる価格決定方針と同様

に、どの程度のコミュニケーションコストをどの費目に対して支出するかという意思決定が重要になってくる。次節では、リアルエージェントとOTAによって、コミュニケーションコストがどのように異なるかを考察する。

2.2 販売チャネルとコミュニケーション

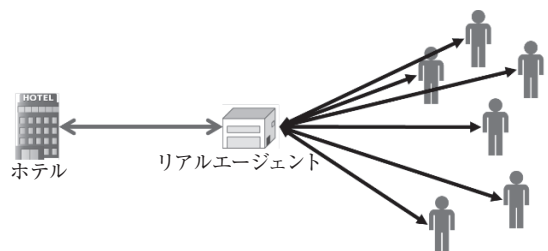
ここでは、リアルエージェント利用時のケースとOTA利用時のケース、自社サイト利用時のケースについて述べる。

2.2.1 リアルエージェント利用時のケース

ホテルはリアルエージェントと販売条件および価格の交渉を行い、リアルエージェントはホテルの代わりに潜在的な顧客にそのホテルのサービスを知らせ、顧客からの要望や質問に対応し、商品の販売活動を行う。結果として、ホテル側の想定するターゲット顧客に関する情報や、顧客に関する多くの情報はリアルエージェントが蓄積することになる。したがって、リアルエージェント利用時のホテルと顧客とのコミュニケーションは、図表1に示すようにリアルエージェントを介して行えばいいことになる。

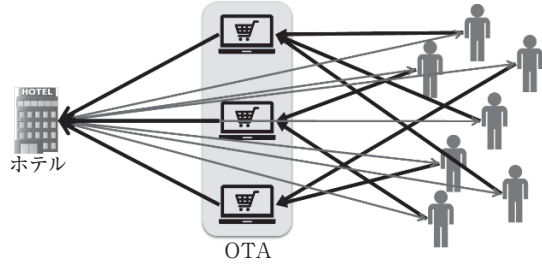
リアルエージェントを仲介して商品を販売するとき、ホテル側で発生するコミュニケーションコストは相対的に少額になる。なぜならば、顧客とのコミュニケーションの相当部分をリアルエージェントが代行するからである。ホテルのコミュニケーションの対象は、少数のリアルエージェントとなる。また、リアルエージェントが顧客とのコミュニケーションを行うため、潜在的な顧客と

図表1 リアルエージェント利用時



のコミュニケーションをホテルが直接に行う必要はない。したがって、コミュニケーションコストは減少するが、エージェントに支払う手数料は相対的に高くなる。支払手数料のなかに、コミュニケーションコストが含まれていると解釈することもできる。一方で、顧客から得られる情報の量は、顧客との直接的なコミュニケーションを行わないために少なくなる。

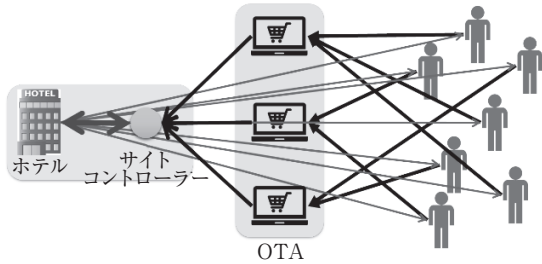
図表2 OTA利用時



2.2.2 OTA利用時のケース

OTAを利用して販売活動を行うと、多くの潜在的な顧客に情報を届けることができる。しかし、OTAには潜在的な顧客にそのホテルのサービスを知ってもらい、顧客からの要望や質問に対応し、顧客に対して販売活動するような機能はない。OTAは、商品やサービスを陳列する「場貸し」であるため、ホテルはOTAを経由して顧客と直接コミュニケーションをとる必要がある（図表2参照）。したがってOTAを通じて商品を販売する場合、エージェントに支払う手数料は相対的に少なくなるが、ホテルのコミュニケーションコストは増加する。なぜならば、OTAは潜在的な顧客とのコミュニケーションを肩代わりしないからである。ホテルのコミュニケーションの対象は、多数の潜在的な顧客となる。したがって、顧客から得られる情報の量はリアルエージェントが仲介する場合と比較すると多くなるが、そのコミュニケーションコストと運用コストは高くなる。さらに、ホテル側は複数のOTAに対して在庫管理や料金設定、プランの更新をする必要があり、その運用コストもかさむようになる。近年、この問題を解消するために、複数のOTAを一元管理できるオンラインのシステムであるサイトコントローラーが開発され、利用するホテルも増えてきている。サイトコントローラーを用いた場合には追加のコスト（固定費）はかかるが、在庫管理や料金設定、プランの更新を一元管理することができるようになり、その運用にかかるコストは減少する（図表3参照）。しかし、サイトコントローラーには顧客の情報を集約したり、顧客に情

図表3 OTAとツール利用時

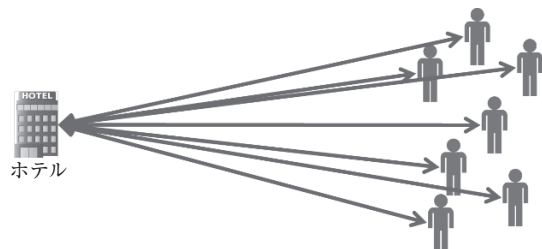


報を届けたりするようなコミュニケーションを集約する機能はないため、コミュニケーションコストに関する問題は解消されない。

2.2.3 自社サイト利用時のケース

自社サイト利用時のホテルと顧客とのコミュニケーションは図表4のようになる。ホテルとしては、ターゲットとなる顧客に対して直接コミュニケーションをとることが容易なうえ、その有効性の評価であるコンバージョン率などを見ることがもできる。顧客とのコミュニケーション手段としては理想的だが、比較的少額とはいえ運用コストは

図表4 自社サイト利用時



かかるので、小規模のホテルの場合は自前で持つのが難しい場合もある。

自社サイトを通じて商品を販売する場合、ホテルのコミュニケーションコストは最少になる。なぜならば、自社サイトの顧客は継続顧客が多く、自社のサービスを知ってもらうためのコミュニケーションは不要であることが多いからである。ただし、自社サイトの運用および顧客維持のためのコストは必要である。また、自社サイトであるため、エージェントに支払う手数料は存在しない。顧客から得られる情報の量も最も多い。したがって、長期的にコミュニケーションコストの総額を削減するためには、リアルエージェントやOTAを通じて獲得した顧客を、再訪問時には自社サイトを利用するように誘導することが必要になる。

2.2.4 販売チャネルの特徴のまとめ

最後に、販売チャネルの特徴をまとめる。最も多くの潜在顧客に情報を届けられる販売チャネルはOTAであるが、ターゲットとする顧客以外にも情報が到達してしまうという問題点もある。また対象が広範囲になるためコミュニケーションコストが多額になる。一方、自社サイトであれば、コミュニケーションコストをそれほどかけることなくターゲットとする顧客に情報を到達させることが可能だが、伝達範囲が登録した顧客だけなので狭いという特徴がある。そういった点から見ると、リアルエージェントは顧客とのコミュニケーションの一部を代替するのでそのコストを抑えることができ、かつ比較的広範囲に情報を伝達できるという利点がある。

2.3 コミュニケーションコストと2つのトレードオフ

コミュニケーションコストの額は、以下の2点と関連を有する。

第1は、コミュニケーションコストとトレードオフの関係にある支払手数料である。第2は、コミュニケーションコストとレピュテーションの棄

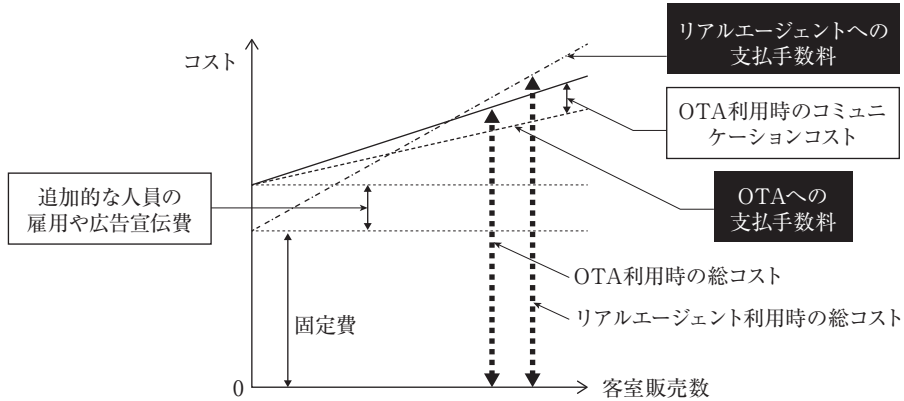
損による将来的な収益の減少額とのトレードオフである。

2.3.1 コストビヘイビアへの影響

コストビヘイビアとは、コストが組織の活動量とどのように関連付けられ、どのような影響を受けるのかを示したものである。リアルエージェントを通じて客室を販売する場合には、販売費に占める支払手数料の比率が高くなる。支払手数料は変動費的性格を有する。一般的に、リアルエージェントの手数料はOTAよりも高い。この料率の差が、OTAへの販売チャネルの移行を促す1つの要因となっている。代理店を経由した取引に伴って発生する固定費が一定であれば、コストの合計額はOTAの方が低くなる(植竹・青木, 2015)。

一方で、ホテルは営業活動(顧客との事前のコミュニケーションを含む)の代行に対してリアルエージェントに手数料を支払っているという側面がある。リアルエージェントはホテルの代わりに店舗でそのホテルのサービスを顧客に知らせ、顧客からの要望や質問に対応し、販売スタッフを雇用して客室を販売してくれる。この点についてあるホテルは、「コストの上昇分を考えると、OTAが本当に儲かっているのかは疑問である」とコメントしている。OTAの手数料率がリアルエージェントと比較して低いとしても、前述したようにOTAは単なる場貸しであり、顧客に対する情報提供はホテル自身で実施することが求められる。結果として、手数料率は低いものの、追加的な人員の雇用や広告宣伝費といったコミュニケーションコストが発生することになる。そして、これらの費用の多くは固定費である。すなわち、リアルエージェントからOTAへの移行は、総原価に占める固定費率を上昇させるだけでなく、前述したようにコミュニケーションコストも顧客数に比例して増加するため、コストの総額を増加させる可能性がある(図表5を参照)。

図表5 コミュニケーションコストを考慮した際のコストビヘイビア



2.3.2 コミュニケーションコストとレピュテーションの毀損との関係

コミュニケーションコストをかける目的は、顧客とのコミュニケーションを通じて期待値をコントロールし、顧客のレピュテーションの低下を防止することである。両者の間にはトレードオフが存在する。レピュテーションの低下による損失は、外部失敗原価と捉えることも可能である。一般的には、コミュニケーションコストの増加はその増加額以上の効果（将来の損失解消）をもたらすと期待される。しかし、その効果は定量化しにくいこと、費用の発生は即時的であるのに対して効果は将来にわたって発生するという時間軸の違いが存在することにより、とりわけ景気後退時にはコミュニケーションコストの支出増大は困難である。

3 | ホテルと顧客間のコミュニケーションについてのインタビュー調査

本節では、ホテルが実際はどのように顧客とコミュニケーションをとっているのかを明らかにするために実施した、インタビュー調査の結果を示す。

インタビュー調査の形式は、半構造化方式に基づく対面でのインタビューであり、さらにその内容を補足するために電子メールを用いて複数回の

やり取りを行った。

インタビュー調査における質問項目及び調査対象を図表6, 7に示す。

3.1 ホテルAのケース

ホテルAのインタビュー結果を以下に示す。

- (1) チェックアウト後はとれないです。
- (2) ご自身の意思でホテルメンバーになっていたければメルマガが届きますが、チェーン全体としてのメールなので個別コンタクトは難しいです。
- (3) 本社側でメルマガからのコンバージョン率を指標としています。
- (4) リアルエージェント利用時と同様です。
- (5) リアルエージェント利用時と同様です。楽天のみメール機能があり不定期にプロモーション情報を流しています。
- (6) リアルエージェント利用時と同様です。

個人情報保護が昔以上に重視されてきており、BtoCのダイレクトコンタクトはかなりハードルが高いなというのが実感です。王道ではありますが利用履歴のある方を会員組織やSNSへ誘導し登録、そこでのコンタクトを継続していくのがいちばんの方法かなと思います。やはり今はSNSをフォローしてもらおうのがいちばんいいのではと思います。

図表6 インタビュー調査における質問項目

リアルエージェントを利用して客室を販売する場合	(1) ターゲットとする顧客に対しコミュニケーションをとっているか (2) とっている場合はどのような手段でとっているか (3) コミュニケーションがきちんととれているかどうかの判断をするために、どのような尺度を利用しているか
OTAを利用して客室を販売する場合	(4) ターゲットとする顧客に対しコミュニケーションをとっているか (5) とっている場合はどのような手段でとっているか (6) コミュニケーションがきちんととれているかどうかの判断をするために、どのような尺度を利用しているか

図表7 インタビュー調査を行ったホテル

ホテルA (大規模シティホテル)	インタビュー日：2019年9月19日(対面)、2020年4月(電子メール) インタビューイ：ジェネラルマネジャー
ホテルB (大規模リゾートホテル)	インタビュー日：2019年9月18日(対面)、2020年4月(電子メール) インタビューイ：営業部長
ホテルC (中規模シティホテル)	インタビュー日：2019年6月9日(対面)、2020年4月(電子メール) インタビューイ：事業戦略部リーダー
ホテルマネジメント会社D	インタビュー日：2019年1月28日(対面)、2020年4月(電子メール) インタビューイ：運営本部シニアマネジャー

3.2 ホテルBのケース

ホテルBのインタビュー結果を以下に示す。

- (1) とっている。
- (2) チェーン会員組織に加盟しているゲストには定期的にeメール配信。ホテル独自の会員組織に加盟しているゲストに対して定期的にeメール、DM、情報誌発送。
- (3) アンケートやゲストリレーションでのヒヤリングなど。
- (4) とっている。
- (5) チェーン会員組織に加盟しているゲストには定期的にeメール配信。ホテル独自の会員組織に加盟しているゲストに対して定期的にeメール、DM、情報誌発送。
- (6) アンケートやゲストリレーションでのヒヤリングなど。

リアルエージェント、OTA問わず、ホテルグループの会員プログラムとホテル独自の会員プログラムへの入会者、リピーターゲストなどには、ホテルよりコンタクト(コミュニケーション)がとれますが、それ以外のゲストに対しては公式HPを通じて一方通行のコミュニケーションになってしまいます。「ホテルが作成し

たプランがターゲットゲストに届いているか確認できているか」については、リアルエージェント、OTAのいずれも難しくなっています。特にリアルエージェント=パンフレット商品も近年は数を集めるための価格重視商品(安価商品)が多くなっており、OTAとの差別化も難しくなっています。また、リアルエージェント経由の場合、「個人情報保護」の観点から、顧客へのコンタクトも難しくなっています。

3.3 ホテルCのケース

ホテルCのインタビュー結果を以下に示す。

- (1) 段階ごとに以下ようになる。

認知段階：直接顧客へのコミュニケーションではなく、エージェントを通じてのアプローチとなる。

予約段階：クライアント(顧客)がオーダーメイドツアーに使い個別対応を求めた場合エージェントを介して間接的にコミュニケーションが発生。

滞在中：個人予約を除き小グループ~募集ツアーなど営業担当が直接受入・滞在中の諸手配、送迎を含めてコミュニケーションをとる

機会が発生。

滞在中：エージェントを通じてお褒めや改善点のフィードバックがされるケースもある。

(2) 段階ごとに以下ようになる。

認知段階：エージェントに料金別在庫+スペック・コンセプトを「ホテルパンフレット」「プレゼン資料」など営業ツールで伝える。

予約段階：エージェント経由のFAX・TEL・メール。

滞在中：ツアーコンダクターからの連絡。

滞在中：特にない。

(3) 特に利用していない。

(4) 段階ごとに以下ようになる。

認知段階：OTAの持つ顧客データ・過去の購買履歴・閲覧履歴に基づき、ある程度セグメンテーションされたターゲットに対してアプローチできている。

予約段階：予約属性・年代・人数・プランの予約数や売上から傾向を把握することは可能だが、個別ユーザーのニーズを集約する仕組み・運用はできていない。

滞在中：特別手配のリクエストやクレーム対応、プラン特典としてのサービスを除き、ホテル側から積極的にコミュニケーションをとる機会は少ない。

滞在中：クチコミ投稿やメールフォームでのお客さまからの声に対するホテル側からの返信時にコミュニケーションが発生。

(5) 段階ごとに以下ようになる。

認知段階：料金別在庫+想定ターゲットに対して提供価値を付加したプラン販売・コンテンツ整備⇒SEM²⁾、RTB³⁾、ターゲットリスティング。

予約段階：まれにOTAコメントやTELでユーザーから直接質問や要望が入るケースあり。

滞在中：特にない。

滞在中：担当制で各OTAサイトより返信、投稿内容や返信率は「TrustYou」などで横断的に把握・共有する仕組みができています。

(6) 段階ごとに以下ようになる。

認知段階：プランPV数、成約率、予約数。

予約段階：特にない。

滞在中：特にない。

滞在中：クチコミ投稿数・点数・返信率。

3.4 ホテルマネジメント会社Dのケース

ホテルマネジメント会社Dのインタビュー結果を以下に示す。

(1) 直接はとっていませんが、旅行会社における対面販売がまだ存在していますので、対面販売する旅行会社への支店営業や本社への営業が中心になると考えます。つまりは旅行会社側が持つ顧客がホテルに合うか否かという視点になります。

(2) クチコミツールを使用。

(3) クチコミツールを使用。私としては、いつどのタイミングで、どの価格帯で宿泊した評価なのかを判断できるツールがないため、クチコミの点数は正直的確な判断材料とはとらえていない。

(4) CRMを目的とした会員組織がないため、弊社としては世間一般の顧客主義の仕組みはできていない。

(5) クチコミツールを使用。

(6) クチコミツールを使用。いつどのタイミングで、どの価格帯で宿泊した評価なのかを判断できるツールがないため、クチコミの点数は正直的確な判断材料とはとらえていない。

4 | 考察

本節では、上記のインタビュー調査の結果をもとに、ホテルと顧客とのコミュニケーションについての考察を行う。具体的には、ホテル側からみたコミュニケーション手段としての販売チャネルの位置づけについてと、ホテルと顧客間のコミュニケーションについて考察し、ホテルと顧客とのコミュニケーションのあり方についてまとめる。

4.1 コミュニケーション手段としての販売チャネルの位置づけ

インタビュー調査の結果、今回対象としたホテルにおいてはターゲットとする顧客とのコミュニケーションの重要性を認識していることが示唆された。しかし、CRMを目的とした会員組織を持っているところはほとんどなく、認知段階や予約段階においてはコミュニケーションをとる手段が十分ではないことも示唆された。

リアルエージェントについては、顧客の要望を聞きながら旅行プランを策定するオーダーメイド型の対面販売も存在しており、対面販売する旅行会社に対してコミュニケーションをとることで各ホテルがターゲットとする顧客に対して情報を伝達することは可能である。ただし、近年は数を集めるための価格重視商品の取り扱いもリアルエージェントで増えており、コミュニケーション手段として十分に機能しているとはいえない状況にある。

OTAについては、OTAのサイトや自社の公式HPを通じての一方通行のコミュニケーションになってしまっており、顧客と十分なコミュニケーションをとれていないという現状が示唆された。また、OTAの場合はリアルエージェントと比較して顧客データとシステム活用で顧客とのコミュニケーションにかかる業務的負荷が軽減し、ITを通じてユーザーと直接つながっている状態にはなっているが、顧客のニーズの収集やホテル側から顧客への積極的なアプローチおよびコミュニケーションをすべてITで解決することは難しく、オペレーション部門のアナログでよりパーソナルな対応が必要であることも示唆された。

4.2 ホテルと顧客間のコミュニケーション

まず顧客が予約行動に入る前の認知段階においては、リアルエージェントを利用する場合は、直接顧客へのコミュニケーションではなく、エージェントを通じてのアプローチとなるため、リアルエージェントの持つ顧客層を考慮することが重要である。一方、OTAを利用する場合は、OTA

の持つ顧客データ・過去の購買履歴・閲覧履歴に基づき、ある程度セグメンテーションされたターゲットに対してアプローチすることが可能であることが明らかになった。次に予約段階においては、リアルエージェントの場合はリアルエージェントを通じた顧客とのコミュニケーションが一般的である。一方OTAの場合は、顧客からの直接の問い合わせも多い。顧客の滞在中については、リアルエージェントの場合でもOTAの場合でも顧客と直接コミュニケーションをとることは可能だが、実際は、顧客獲得に向けてホテル側からアクションをとることはあまりない。チェックアウト後については、近年、個人情報保護が重視されてきており、顧客に直接コンタクトをとることはかなり難しくなってきたので、利用した顧客を会員組織やSNSへ誘導し、そこでのコンタクトを継続していくのが有効である。

また、インタビュー調査の結果、今回調査対象としたすべてのホテルでクチコミおよびその対応を顧客とのコミュニケーションの手段の一つとして考えていることが明らかになった。ただ、現状で行っているクチコミ対応は通常のゲスト対応であり、顧客確保のための行動にまでは至っていないことも示唆された。また、クチコミ点数などの尺度では、いつどのタイミングで、どの価格帯で宿泊した顧客のものか評価ができるツールが現状ではないため、的確な判断材料としては利用しづらく、販売戦略の成否や顧客ニーズの把握度の検証には不十分であり、長期的なブランディングやニーズの深堀にはつながりにくいホテル側は考えていることも示唆された。

4.3 ホテルと顧客間のコミュニケーションのあり方

ホテルには、想定している顧客群（想定顧客群）があることが一般的である。また、ホテルが提供しているサービスとプロパティに適合している顧客群（適合顧客群）もあり、これはホテルが想定している顧客群と一致している部分は多いと考えられるが、必ずしも一致しているわけではない。

図表8 コミュニケーションをとる顧客群と稼働率、レピュテーション、RevPARの関係

	短期的な稼働率	レピュテーション	長期的な RevPAR
想定顧客群かつ適合顧客群	↗	↗	↗
想定顧客群だが非適合顧客群	↗	↘	↘
非想定顧客群だが適合顧客群	↗	↗	↗
非想定顧客群かつ非適合顧客群	↗	↘	↘

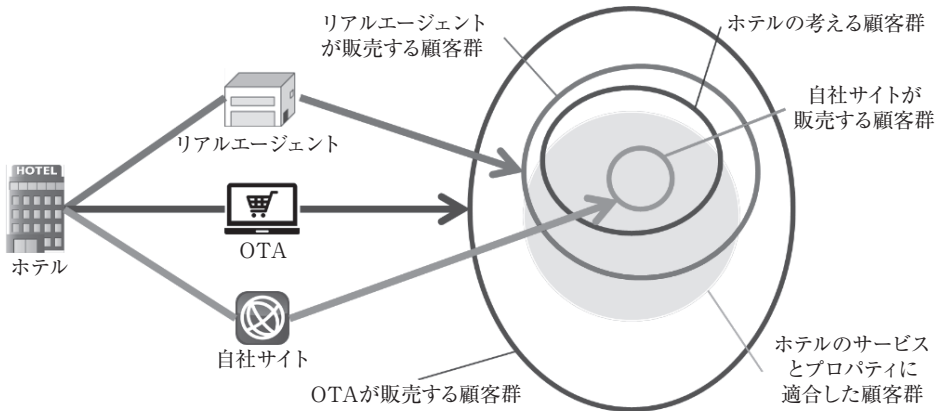
ホテルにとって適合した顧客群にうまくコミュニケーションがとれれば、価格などに過度に訴求することなく利用してもらえただけでなく、リピーターになる可能性も高いので、短期的な稼働率だけでなく、レピュテーションの向上や長期的な RevPAR の上昇が見込める。しかし、非適合の顧客にコミュニケーションをとった場合は、一時的に価格などに訴求することで短期的な稼働は見込めるかもしれないが、長期的にはレピュテーションを上げることは難しく、結果として RevPAR も確保できない可能性が高くなると考えられる(図表8参照)。つまり、ホテルとしては、各ホテルに適合する顧客群に適切にコミュニケーションをとることが重要となる。

ホテルと販売チャネルと顧客との関係は図表9のようにまとめられる。この図表9から明らかなように、販売チャネルごとにリーチできる顧客群が異なっており、各ホテルはそれぞれが想定する

顧客群にうまくリーチできる販売チャネルを選択し、組み合わせて RevPAR や稼働率を高めていくことが重要となる。しかし、実際に宿泊した顧客が想定していたターゲットであったか確認することは、入手可能な顧客情報から推測することはできるが、判別が難しいという問題は残る。

また近年、Google や Yahoo などの IT 分野からの参入により OTA も多様化が進んでおり、それに伴いホテルがリーチできる顧客群も多様化し、拡大してきている。さらに、ターゲット層を絞った OTA (例:一休.com⁴⁾, Relux⁵⁾) なども躍進を遂げるとともに、OTA の提供する機能も AI 技術を用いて高度化し、OTA がブッキングサイトからマッチングサイトへと変化を遂げてきており、今後ホテルはこれらの特徴を考慮に入れながら、販売チャネルを検討していく必要があるであろう。

図表9 ホテルと販売チャネルと顧客との関係



5 | まとめ

近年、OTAの普及により販売チャネルが多様化し、ホテルも様々な顧客と直接コミュニケーションをとることが可能になってきている。このような状況は顧客側から見れば、OTAを通じて数多くのホテルを選択対象とすることができ、そのホテルのレピュテーションや各種情報を取得できるので、各自のニーズに合致したホテルの選択が容易になったと言える。一方ホテル側から見ると、潜在的な顧客数は増大しているものの、リアルエージェントと違いOTAは顧客とのコミュニケーションを集約する機能はあまりないため、顧客との距離はそれほど近づいておらず、その運用のためのコストとコミュニケーションのためのコストは日々増加している。これらのコストのうち前者の運用コストを削減するために、サイトコントローラーなどに代表される各種ITツールが導入されているが、コミュニケーションコストの問題については解消に向けて具体的な措置が取られているわけではない。

ホテルの理想的な販売方法は、各ホテルがターゲットとする（コミュニケーションのとれている）顧客のニーズに対し、適切な価格でサービスを提供し、宿泊してもらうことで安定的なRevPARの確保、およびレピュテーションの向上を実現することにあると考えられる。しかし現状のOTAによる価格コントロールを中心とした販売はターゲットとする顧客だけでなく、本来ターゲットとしない（コミュニケーションのとれていない）顧客にも届くため、短期的には稼働やADRは確保できるが、長期的にはレピュテーションを下げる結果になることも予想され、リピーターが減るといった弊害も生じる可能性がある。つまり、ホテルと顧客がきちんとコミュニケーションがとれているか、具体的には、①ホテルがターゲットとする顧客の情報を手に入れる仕組みが整備されているかということと、②ホテルが作成したプラ

ン（価格とサービス）がターゲットとする顧客にきちんと届いているか確認できているかということが、長期的にみると重要となってくる。

このような状況のもと本稿では、多様化した販売チャネルの特徴を概観し、インタビュー調査を通じて、その現状を明らかにした。具体的には、4社のホテルおよびホテル運営会社に対して、リアルエージェントを利用して客室を販売する場合とOTAを利用して客室を販売する場合のそれぞれの場合において、(1) ターゲットとする顧客に対しコミュニケーションをとっているか、(2) とっている場合はどのような手段でとっているか、(3) また、コミュニケーションがきちんととれているかどうかの判断をするために、どのような尺度を利用しているか、についてインタビュー調査を行った。この調査の結果、ホテルのおかれている外部環境によって差はあるものの、今回調査したすべてのホテルにおいて、顧客とのコミュニケーションの重要性が認識されていることを明らかにした。しかし、一方で個人情報保護法の問題であったり、情報システムの制約から実際には顧客とのコミュニケーションが必ずしも十分にとれているわけではないという現状も明らかになった。

今後は、デジタル・マーケティングの分野における情報のリーチ（量的水準）とリッチネス（質的水準）の観点も加え、ホテルと顧客とのコミュニケーションについての分析を進めるとともに、ホテルの経営環境や販売戦略に注目しながら、その関係性についてさらなる考察をしていく必要がある。また、本稿はホテルの視点に立って論じてきたが、クチコミの発生主体である顧客側の視点や、リアルエージェントやOTAの視点も加味していく必要もあろう。そして、今回明らかになった点も踏まえてアンケート調査およびインタビュー調査を進めていくことで、顧客とのコミュニケーションがホテルの営業成績や販売戦略に及ぼす影響についてのさらなる考察も進めていく予定である。

(付記) 本稿は、令和元年度専修大学研究助成・個別研究「研究課題：ホテルにおけるレビューと販売戦略の関係に関する研究」(植竹朋文)、文部科学省科学研究費補助金(基盤研究(C)、課題番号18K01941)(青木章通)による研究成果の一部である。

●注

- 1) Online Travel Agent もしくは Online Travel Agencies の略語。
- 2) Search Engine Marketing の略語。検索エンジンマーケティングのこと。
- 3) RTB (Real Time Bidding) とは、アドエクステンションなどの広告取引市場で、広告枠のインプレッションが発生するたびに入札を行い、最も高い金額をつけた購入者の広告を表示する方式のこと。
- 4) <https://www.ikyuu.com/>
- 5) <https://rlx.jp/>

●参考文献

Li, C., Cui, G., and Peng, L. (2017), "The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry," *Tourism Management*, 62, pp. 42-53.

Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. L. Berry (1988) "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Marketing*, 64(1), pp. 12-40.

Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., and Lee, S. K. (2016), "Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp. 2013-2034.

You, Y., G. G. Vandakkepatt, and A. M. Joshi (2015), "A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity," *Journal of Marketing*, 79(2), pp. 19-39.

植竹朋文・青木章通 (2015) 「リゾートホテルにおける収益管理のあり方の検討—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメント・ジャーナル』第5巻第1号, pp. 13-24.

植竹朋文・青木章通 (2017) 「ホテルにおけるレベニューマネジメントにレビューが及ぼす影響—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメント・ジャーナル』第7巻第1号, pp. 15-25.

金振暁 (2013) 『戦略的ホテル経営：戦略的志向性と企業の成果との関係』学文社

小林寛幸・森浩気・吉田栄介・榎谷奎太 (2018) 「宿泊業における利益マネジメント：ビジネスホテルチェーンのケースより」『企業会計』第70巻第6号, pp. 118-124.

清水久仁子 (2014) 「宿泊予約の流通変化から見る宿泊業とOTA」『日本国際観光学会論文集』第21号, pp. 53-58.

田中洋・清水聡 (2006) 『消費者・コミュニケーション戦略—現代のマーケティング戦略』有斐閣

張熾赫 (2019) 「顧客レビューに対するレスポンス管理の現状とその効果—日本の宿泊予約サイトを中心に—」『観光研究』第31巻第1号, pp. 75-84.

森下俊一郎 (2015) 「業績向上に関係する顧客マネジメントと別府Sホテルの事例」『九州経済学会年報』第53巻, pp. 161-165.

吉田雅彦 (2019) 「日本におけるリゾートホテル経営の課題と対策に関する考察—青島リゾート株式会社(ANAホリデイ・イン リゾート宮崎)の事例から—」『日本国際観光学会論文集』第26巻, pp. 79-87.