

経験価値を用いたホテルのサービス

2005年1月

学籍番号40100564

阿部 真

要約

消費者は従来のように機能的特性や便益だけではなく、得られる「経験価値」によって製品・サービスを選ぶようになってきている。本論文では、数ある産業の中でも、昨今外資系ホテルの相次ぐ参入で競争が激化しているホテル業界における経験価値の提供についての事例から成功条件を抽出する。

キーワード

経験価値、戦略的経験価値モジュール、経験価値プロバイダー、ホテル、

Hotel service utilizing Experience Value

January, 2005

Student ID number 40100564

Makoto Abe

Abstract

Nowadays, the consumer has come to choose the product or service on the basis of not only the functional characteristic, but also the Experience Value. In this paper, I try to extract the success factors from the case that offering Experience Value in the hotel.

Keywords

Experience Value, Strategic Experiential Module, Experience Provider, Hotel

目次

第0章	はじめに.....	4
第1章	経験価値とは.....	5
	1 - 1 戦略的モジュール(SEM)	
	1 - 2 経験価値プロバイダー (ExPro)	
	1 - 3 経験価値マネジメントの5つの段階	
	1 - 4 従業員の扱い方について	
第2章	ホテル業界の現状分析.....	13
	2 - 1 外資系ホテルの参入	
	2 - 2 外資系ホテルと国内ホテルの比較	
	2 - 3 高まる個人客需要	
第3章	事例紹介.....	19
	事例1 ホテルオークラ東京のチャイニーズテーブル スターライトの例	
	事例2 ヒルトンの顧客情報管理の例	
	事例3 ホテルニューオータニ東京の「アロマの休日」の例	
	事例4 パークハイアット東京のニューヨークグリルの例	
	事例5 ザ・リッツ・カールトン大阪のクラブフロアの例	
第4章	成功条件の抽出.....	22
第5章	まとめ.....	25
第6章	おわりに.....	27
	6 - 1 本論文の反省点	
	6 - 2 謝辞	
参考文献	28
<< 付属資料 >> 東京エリアのホテルの分類	29

第0章 はじめに

現在の市場では従来のマーケティングでは考えられないような事態が起きている。消費者は、機能的特性と便益だけで製品・サービスを選ぶということをしない。スターバックスなどのように値段は少し高めだが、雰囲気の良い空間の人気があることからわかるように、消費者は製品やサービスを購入することによって得られる「経験」によって、選んでいるのではないだろうか。本稿では、サービス業の中でも今後の外資系の進出によって活発な競争が繰り広げられると予測されるホテル業界における経験価値を用いたよりよいサービスについて検証し、ホテル戦争で生き抜いていくための方法を模索していきたい。

第1章では経験価値にはどのような種類があって、どのように顧客に提供されるのかやけ意見価値をマネジメントする方法について説明する。第2章ではホテル業界の現状を、データをもとに分析する。第3章では、実際にホテル業界で経験価値を使って成功した事例を紹介する。第4章では、それらの事例から成功条件を抽出する。最後に第5章では結論をまとめる。

研究の目的

実際にホテルが経験価値を用いたサービスを提供して成功した事例を検証して、成功条件を抽出し、どのようなサービスを提供すれば、今後さらに激化すると予測されるホテル競争を生き抜いていけるかを提言することを目的とする。

第1章 経験価値とは

経験価値とは、単に商品・サービスを購入するということではなく、その際に生じる「良い雰囲気の中で買い物ができる」、「非日常的な感動を得られる」、「顧客として大切にしてもらえるとといった様々な経験のことである。つまり、経験価値は「機能や価格という概念を超越して、顧客の心に残るような経験に見出される価値」を意味する。この章では、経験価値にはどのようなものがあるか、経験価値はどのようにして提供されるか、経験価値をマネジメントする方法の3つに分けて説明していく。

1 - 1 . 戦略的経験価値モジュール(Strategic Experiential Module) (SEM)

バーンド・H・シュミットは、経験価値を、以下の5つの戦略的モジュールに分類している。

1) SENSE (感覚的経験価値)

視覚、聴覚、触感、味覚、嗅覚という五感を通して顧客の感覚に訴えるもの。分かりやすく欲しいものが探しやすい売り場のゾーニングや商品陳列、統一感のある売り場のデザイン、心地よい(邪魔にならない)音楽、焼きたてのパンの香り……などが挙げられる。

2) FEEL (情緒的経験価値)

顧客の内面にある感覚や感情に対して訴求するもの。気持ちの良いあいさつや、誠実で丁寧な顧客対応などによって、非日常的な感動や情緒的満足感が得られる。

3) THINK (創造的・認知的経験価値)

顧客の知性や好奇心に訴求し、創造力を引き出すもの。食品トレーサビリティに代表される食の安全性や環境保護への取り組みなどを通じて、企業の理念を顧客に伝達することなどが例として挙げられる。マクドナルドによる「60秒スマイル」キャンペーンも商品提供までの迅速さをアピールするとともに、顧客の好奇心や挑発といった感覚を刺激し、クリエイティブな思考を促し、企業や製品を再評価させることを狙ったものである。

4) ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)

肉体や長期的な行動パターン、生活を豊かにするためのライフスタイルに訴求するもの。例えば海外から輸入した雑貨や食料品などを多く扱う店では、日本では知られていない日常生活のスタイルや食生活の新たな発見が得られる。また、ナイキの有名スポーツ選手によるCMもこれに含まれる。

5) RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)

個人の自己実現への欲望や、自分が属する集団・グループへの帰属意識に訴求するもの。「エルメス」や「ルイ・ヴィトン」などの一流ブランドは、顧客に「その製品を持つ喜び」を提供する。そのほか、ハーレーダビッドソンのオーナーズグループのような会員制のものも、「その集団に属する喜び」を提供している。

1 - 2 . 経験価値プロバイダー (Experience Provider) (ExPro)

上記の5つの経験価値を顧客に提供するためのツールは経験価値プロバイダー(ExPro)と呼ばれ、以下の7つのものがある。

1) コミュニケーション

コミュニケーションの ExPro には、広告、対外的および社内向けの企業コミュニケーション(アニュアル・レポートなど)やブランドをつけたパブリック・リレーションズ・キャンペーンなどがある。

2) 視覚や言語によるアイデンティティ

アイデンティティの ExPro は、名前・ロゴ・シンボルマークによって構成される。この領域では、CI コンサルタントと呼ばれる人々が活躍している。

3) プロダクト・プレゼンス

プロダクト・プレゼンスの ExPro は、製品デザイン・パッケージング・製品陳列、そしてパッケージングや POP の一部として用いられるブランド・キャラクターなどである。

4) コブランディング

コブランディングの ExPro には、イベント・マーケティングやスポンサーシップ、提携やパートナーシップ、ライセンス供与、映画中のプロダクト・プレイスメントなどがある。アトランタオリンピックでのコカコーラの聖火リレーキャンペーンやアップル・コンピューターと『ミッション・インポッシブル』のタイアップなどがこれにあたる。

5) 空間環境

空間環境とはその名の通り、小売スペースや公共スペースなどのことである。アタリア航空の機体に、イタリアのチョコレートメーカーであるバチのデザインをほどこし、機内でもバチのチョコレートを配ったのも、これにあてはまる。

6) ウェブサイトと電子媒体

これはインターネット上における経験価値の提供である。

7)(最強の経験価値プロバイダーとしての)人間

最後の ExPro である人間は、販売員、企業の代表者、サービス提供者、顧客サービス提供者など企業やブランドと関わる人々である。

図 1：経験価値プロバイダー

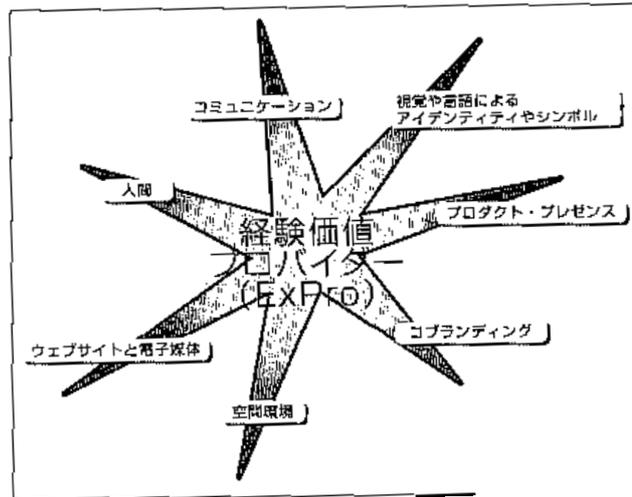


図 2：経験価値グリッド

		ExPro					
		コミュニケーション	アイデンティティ	製品	プロダクト	サービス	ウェブサイト
S E M	SENSE						
	FEEL			経験価値マーケティングの			
	THINK			戦略的ブランディング			
	ACT						
	RELATE						

出所)『経験価値マーケティング消費者が「何か」を感じるプラス の魅力』

1 - 3 . 経験価値マネジメントの5つの段階

1) 第一段階：顧客の経験価値世界を分析する

(1) ターゲット顧客を明らかにする

ビジネス顧客か個人の消費者か

ビジネス顧客か個人の消費者なのかを明らかにする。なぜなら、それぞれが期待する経験価値は全く違うためである。個々の消費者は個人的なニーズを満たすために行動し、購買は感情・本能・衝動によって動機づけられることが多い。それに対してビジネス顧客にとって購買は職務であり、その製品を使って別の新たな付加価値を生み出せるかどうかを選択基準になる。

使用頻度とロイヤルティ

顧客が製品を初めて使うのかりピーターなのか、ブランドへのロイヤルティが高いかどうかを知る必要がある。

(2) 経験価値世界を4つの層に分割する

顧客の社会文化背景、あるいはビジネスの状況と結びついた広範な経験価値

ブランドの使用や消費状況によって提供される経験価値

製品カテゴリーによって提供される経験価値

ブランドによって提供される経験価値

(3) 製品の認知から、製品の購入・使用・廃棄に至るまで、顧客と企業との全ての接点に沿ってあらゆる経験価値を追跡する

顧客が、

いつニーズを感じるか

どこで意思決定を行うか（オンライン上か店舗内か等）

誰がどのように意思決定を行うか

いつ意思決定するか（夏か冬か、夜か昼かなど）

そして、それぞれの段階で顧客の経験価値がどのように扱われているかを調査する必要がある。

(4) 競合環境を調査し、競争が顧客の経験価値にどのように影響しているかを検討する

特に以下の3つのタイプの競争相手がもたらす経験価値について調査しなければならない

直接的競争者

直接的な競争相手がどのような経験価値を顧客に提供し、それは自分たちが提供しているものと比べてどうなのか。

新規参入者

市場への新規参入者は自分自身を差別化しなければならない。彼らは何で勝負をしかけてくるのは何か。(価格か機能性か経験価値か。)

業界外のプレイヤー

彼らの提供する経験価値を利用できないか

2) 第二段階：経験価値プラットフォームを構築する

経験価値プラットフォームは次の三つの戦略要素からなる

経験価値ポジショニング

これはブランドが示す経験価値を、イメージを主とした形で描き出したものである。

例) アップルの経験価値ポジショニングは、「カラフル、ユーザーフレンドリー等」

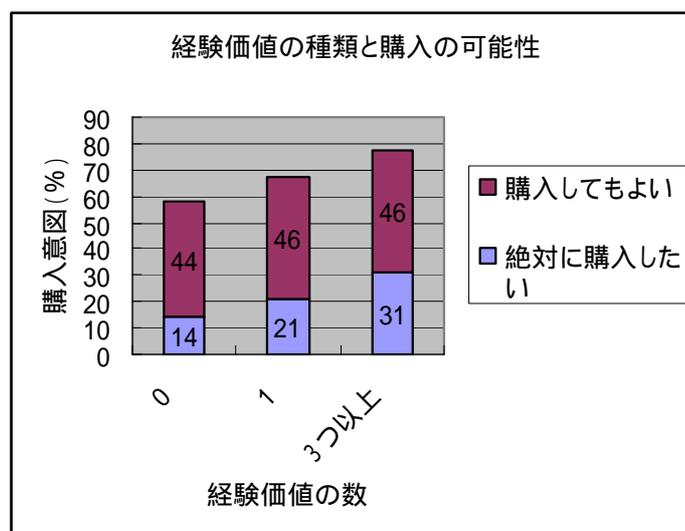
経験価値プロミス (EVP)

これは経験価値ポジショニングが顧客に対して何をできるかを示すものである。つまり、顧客が経験価値として何を獲得するのかを示すものであるから、企業がこのプロミスを果たさないと、顧客を失望させることになる。

経験価値プロミスは、1 - 1の戦略的経験価値モジュールと密接に結びついており、一つのプロジェクトからいくつかの経験価値がもたされることが多い。下の図3の調査によると、経験価値の数が多いほど、購入意図が高まることがわかる。これはハイブリッドで包括的な経験価値をねらうことにより価値があるかを示している。

例) プーマはスポーツ・ライフスタイル・ファッションの影響をミックスしたブランドになることを目指す。製品づくりは最も情熱的な反応を引き起こすように個人の達成感を目指すもの。

図3：経験価値の種類と購入の可能性



出所) ADK、EX スケール調査 2001/2002 をもとに筆者が作成

全体的実践テーマ

これはプラットフォームを具体的に表したもので、ブランドのスタイルと内容、インターフェース、イノベーション要素の形で実現される付加価値の付いたコンセプトのことである。

3) 第三段階：ブランド経験価値をデザインする

ブランド経験価値の主要三要素は以下の3つである

製品経験価値

製品が提供する経験価値のこと。製品が優雅に機能するかどうか。

ブランド・アイデンティティ

商品名・ロゴ・シンボルなどのビジュアル・アイデンティティやパッケージング、店舗デザイン、ウェブサイトのグラフィックデザインなど。自社の経験価値ポジショニングを伝えるためのものである。

経験価値コミュニケーション

従来のユニーク・セリング・プロポジション (USP)¹から経験価値セリング・パラダイム (ESP) へ転換する必要がある。なぜならば、現在ではすでに製品の機能的な差別化が不可能になっているからである。そのため、広告はそれ自体が価値を提供するもの、つまり情報を提供し、楽しませるものでなければならない。

経験価値セリング・パラダイム (ESP) は、経験価値プラットフォームとそれを構成する3つの構成要素、つまり経験価値ポジショニング、経験価値プロミス (EVP)、全体的実践テーマからなっている。経験価値ポジショニングは、広告の全体的なトーンをデザインするうえで有益である (広告表現は攻撃的がいいかソフトがいいか、知的なものがいいか、情熱的なものがいいかなど)。経験価値プロミスは、経験価値的な感覚から見て広告が何を訴えるべきかを特定するために役立つ。そして、全体的実践テーマはクリエイティブな努力に関連し、経験価値プロバイダーの中での広告の役割とも関連する (広告とメディアは中心になるべきか、サポート役に回るべきか。どのようなメディアがその広告にとってもっとも効果的で、その他の経験価値プロバイダーの効果も上げるかなど)。

この新しいパラダイスの典型的な例として、2002年のアメリカのコダックのモ

¹テッグ・ベンツ広告代理店の創立者のひとりロッセル・リーブスが提唱したコンセプトで、広告は消費者にある製品をライバル社の製品から区別して購買するための論理的根拠を提供しなくてはならないというもの。他社製品とは違う特徴、独自性を提供しなければならないとするコンセプト。成功している広告キャンペーンは、その製品のユニーク・セリング・プロポジションを基本にしている。このコンセプトには3つの基本原則がある。(1)各広告あるいはコマーシャルは消費者に特別な利益を提供しなければならない。(2)その利益は広告されているブランドだけがもつ独特のものでなければならない (競合が提供していないもの)。(3)その利益は顧客をそのブランドに引きつけるだけの十分に魅力のあるものでなければならない。低価格戦略はユニーク・セリング・プロポジションではない。同義語に、ユニーク・プロモーションがある。

ーション・ピクチャー・イメージング部門がプロのカメラマン向けのキャンペーンで使用した広告が挙げられる。これはコダックフィルムで撮影している著名な映画製作者たちに、彼らのプロとしての哲学を示し、彼らのコダックフィルムでの経験価値について語ってもらうものである。

4) 第四段階：顧客インターフェース²を構築する

3つのタイプの顧客インターフェース

(1) Face to Face のインターフェース

最終的消費者向けの店舗で起こるインタラクションと、B2B 顧客向けの企業の販売舞台やサービス担当者を通じたインタラクションの2種類がある。

(2) 人的だが間接的なインターフェース

電話やFAX、文書を通じたやりとりで、(1)との違いは顧客と企業の代表とが同じ物理的空間にいないということである。

(3) 電子的インターフェース

eコマースのサイト、eメール、などを通じたインタラクション。

これらのインターフェースをデザインするうえで、以下の3つの課題がある、

本質と柔軟性

顧客インターフェースを構築するためには、インターフェースの本質(たとえば、主要な業務、インタラクション、そしてやりとりなど)を見極めることが必要だ。顧客はどのような対応をされたと考えているか、コンタクトの間、何が起きると考えられているか、どのようにフォローすべきかなどである。

他方で、柔軟性も販売スペースを生活空間に変えるという点において重要である。柔軟性があれば、顧客はサービス・スタッフをロボットではなく人間であると感じることができるのである。接客にあたる社員がカジュアルな格好をしたりするのもこの柔軟性を表現しているのだ。

スタイルと実体

実体とはインターフェースに伴う有形のものである。実際スタイルを求め過ぎて(誇大広告や見せかけのフレンドリーさ)販売の実体がほとんどないということがある。スタイル上の誤った例として、読むのに一苦労する文字だらけなウェブサイトやどうしようもないアニメーションにあふれたウェブサイトなどがある。顧客に心地よい経験価値を提供するにはスタイルと実体のバランスが必要である。

時間

インターフェースによるやりとりやインタラクションは、時間がかかるものである。時間の経過とともに顧客との接触をどう段階づけるべきかという問題が生じるのである。経験を楽ししいものにするために、接触はどのように始められるべきか、接触の時間はどのくらいの長さがいいのか、あるいは顧客にその場を立ち去らせるの

²顧客と企業の間で発生する情報やサービスの動的なやりとり

にふさわしいのはいつか、どうすればその顧客はまた来てくれるのかというように考える必要がある。

テクノロジーを利用したインターフェース経験価値の改善

ユーザーに権限を与える

インターフェースを改善するためにテクノロジーを用いる最善の方法は、顧客にテクノロジー自体を使わせることである。たとえば、航空会社の事前通知などがある。これは顧客がウェブサイトに登録し、出発情報やアップグレード、そして座席予約などのフライト情報を携帯電話やPDAなどで受け取ることができるものである。

顧客ごとに設計されたリレーションシップ・プログラムの利用

もう一つの方法は、CRP (Customer Relationship Program) である。顧客ひとりひとりの情報を事細かに記録して、パーソナライズされた情報やサービスを提供することである。

5) 第五段階：継続的なイノベーションに取り組む

(1) イノベーションは、経験価値にどのように貢献するか

その企業とビジネスすることの価値を高める

新しいソリューションや新しい経験価値を提供することにより、顧客の生活を改善させる

今日的（先進的）なイメージを投影することができる

(2) 経験価値と新製品開発

新製品開発は次のようなアプローチで行われる。（括弧内は経験価値的ではない普通の製品開発における開発過程を表す）

顧客の経験価値世界の分析（市場の評価）

経験価値ソリューションの開発（アイディアの立案）

経験価値コンセプトの検証（コンセプトの検証）

経験価値と製品特性の融合（製品のデザイン）

顧客の使用経験価値の検証（製品の検証）

1 - 4 . 従業員の扱い方について

最後にこれらに加えて、経験価値を用いたサービスを機能させるための前提として、重要な経験価値プロバイダーの1つである従業員の扱い方について筆者の考える重要な点についてホテルの事例をもとに以下に示したい。

従業員満足について

筆者は顧客に感動を与えるためには従業員満足が必要だと考える。ザ・リッツ・カールトン大阪のリコ・ドゥブランク総支配人は、「私にとって一番大切なのは従業員満足。従業員がハッピーでなければお客様はハッピーになれない」語り、労働環境改善に精力的に取り組んでいる。そして、リッツ・カールトンにはオープンドアポリシーという企業風土があり、誰もが自由に総支配人のもとへ相談に行けるのである。また、三ヶ月ごとに優秀なスタッフを表彰する制度もある。このような企業風土のおかげでリッツ・カールトンはホテル業界でもっとも低い離職率を実現することができた。このようにして従業員満足を達成し、彼らのモチベーションを上げて、長く勤めてもらうことによってノウハウを蓄積することによって熟練度が増し、さらにハイレベルなサービスを提供することができるのである。

従業員への権限委譲

筆者は従業員へ権限委譲をすることがホテルのサービスを高めると考える。これもまたザ・リッツ・カールトン大阪の例だが、スタッフ一人ひとりがクレームを即座に解決したり、お客様のニーズに合わせて柔軟性を持って行動できるよう一回あたり2000ドル(約22万円)まで自分で決済できるシステムを持っている。これによって、目の前の顧客が困っていれば、上司の判断を仰ぐことなく早急に問題を解決できるのである。

このような条件を満たすように経験価値を用いたサービスを考え、実行していけば個人客を得ることができ、高い収益を生み出し、ホテル競争を生き抜いていけるだろう。

第2章 ホテル業界の現状分析

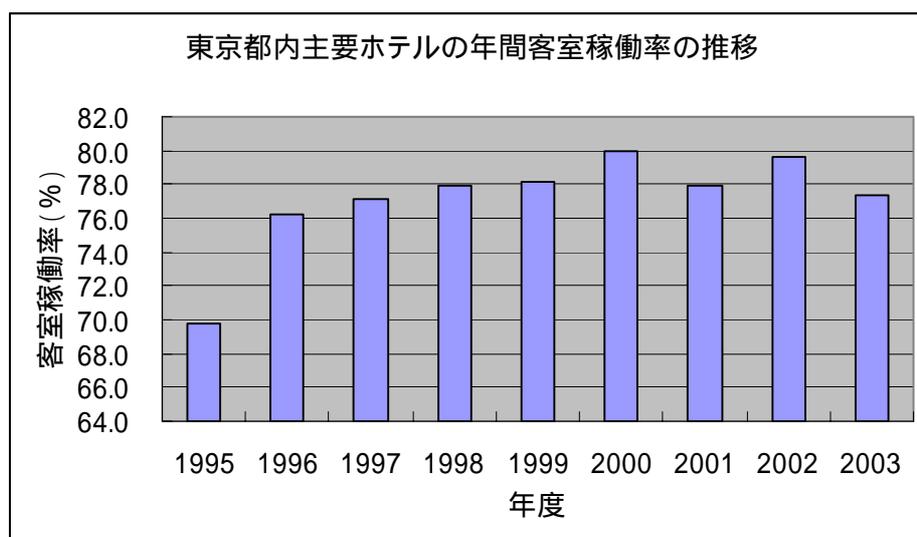
2 - 1 外資系ホテルの参入

日本のホテル業界の歴史は意外と浅く、1964年の東京オリンピックを境に拡大していったといえる。東京オリンピック以降、1990年ごろまでは「御三家」と呼ばれる帝国ホテル、ホテルオークラ、ホテルニューオータニの3つが日本のホテル業界をリードしてきた。しかし、バブル崩壊を機に接待や宴会などの法人需要が急激に減り、御三家も苦戦を強いられるようになる。そして、1990年代前半に入ると、「新御三家」と呼ばれるパークハイアット東京、フォーシーズンズホテル椿山荘、ウェスティンホテル東京を中心とした外資系ホテルが続々と進出し始めた。これらの外資系ホテルは、現代的なゴージャスなハードなどが外国人客や若い女性の人気を得て、好調を維持している。

さらに、今後も続々と外資系ホテルの東京エリアへの新規参入が予定されている。2005年にはコンラッド東京(汐留)、2006年にはマンダリンオリエンタル東京(日本橋)、2007年にはペニンシュラ東京(丸の内)、2008年にはリッツカールトン(六本木)が開業予定だ。

しかし、それでも世界の大都市に比べて東京のホテルの客室数は世界の主要都市と比べて少ないと言われている。それを表しているのが、図4のグラフである。バブル崩壊から徐々に回復を始め、1996年以降は多少の波はありながらも75%以上を維持しているのである。この回復は近場の客がホテルを利用するようになったことも要因の一つである。パークハイアット東京では、日本人客のうちの8割がリゾート目的であり、その半分以上が首都圏在住者であるという。彼らはホテルを疲れずに行ける身近な場所にある非日常的な空間に浸れる場所として利用しているのである。これらに加えて東京の地価が下がり続けていることもホテルラッシュに拍車をかけていると思われる。

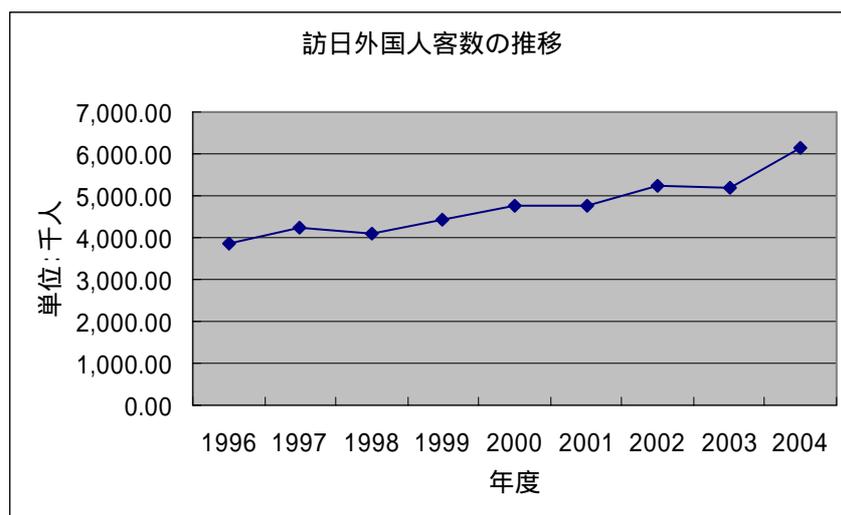
図4：東京都内主要ホテルの客室稼働率の推移



出所) レジャー・サービス産業労働情報開発センターのデータをもとに筆者が作成

また、図5のグラフが示すとおり、日本を訪れる外国人は毎年順調に伸びているので、この外国人客も新たな顧客として見込めるだろう。さらに、国土交通省が推進するビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)³により今後もさらなる伸びが期待できるので、この市場をつかむことは重要となってくるだろう。

図5：訪日外国人客数の推移



出所) レジャー・サービス産業労働情報開発センターのデータをもとに筆者が作成
但し、2004年度はまだ確定していないため、国際観光振興機構(JNTO)の推定値が含まれている。

2 - 2 外資系ホテルと日系ホテルの比較

さて、それでは外資系ホテルと日系ホテルにはどのような違いがあるのだろうか。この節では、それぞれの主要なホテルのデータをもとに分析をおこなっていく。

最初に客室稼働率・1日1室あたりの実質平均客室単価(ADR)⁴・1日1室あたりの売上高(RevPAR)⁵のここ5年間の推移を見ていく。

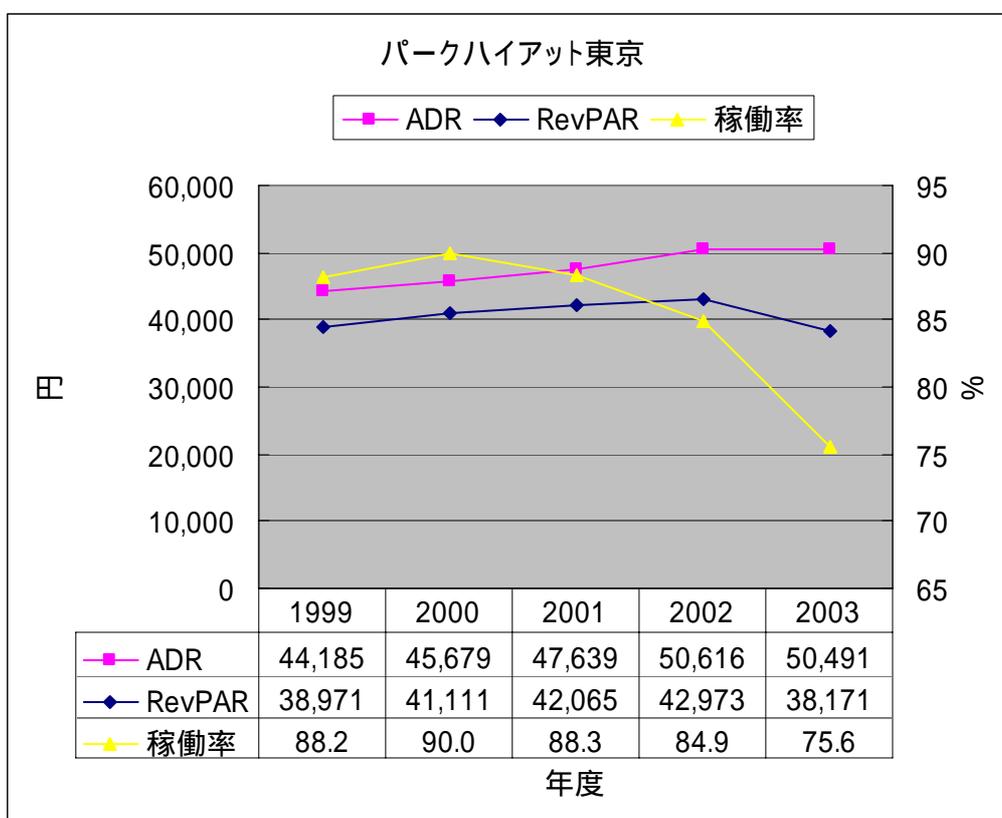
³ 国土交通省が推進し、訪日外国人旅行者の増大を目指して、国を挙げて取り組んでいるキャンペーン。従来の外国人旅行者訪日促進施策を見直し、戦略的かつ効果的な訪日促進キャンペーンである「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を実施することにより、諸外国と比べ不十分かつ見劣りする外客誘致活動を質、量の両面で飛躍的に強化し、外国人旅行者の訪日を強力に促進するもの。

⁴ Average Daily Rate。(客室部門の売り上げ÷販売された部屋数)の式で求めることができる。

⁵ Revenue Per Available Room。(客室部門の売り上げ÷販売可能な部屋数)の式で求めることができる。客室稼働率が考慮に入れているので、ADRよりも業務状況を把握しやすいといえる。

まず、週刊ダイヤモンドのホテルランキングでも第1位に輝くなど今大人気の外資系ホテル、パークハイアット東京のデータ(図6)から見ていこう。2003年度こそSARSの影響を受けたものの、さすが人気のホテルだけあって、毎年値上げをおこなっているにも関わらず好成績を維持している。客室稼働率は少しずつ下がってはいるものの、それでも75%以上をキープしている。ADRはデータを取り始めた1999年から5年連続で第1位、RevPARにいたっては1996年から8年連続の第1位を記録している。ADRが約50000円ということから、顧客はパークハイアット東京に1泊5万円以上の価値があると判断していることになる。

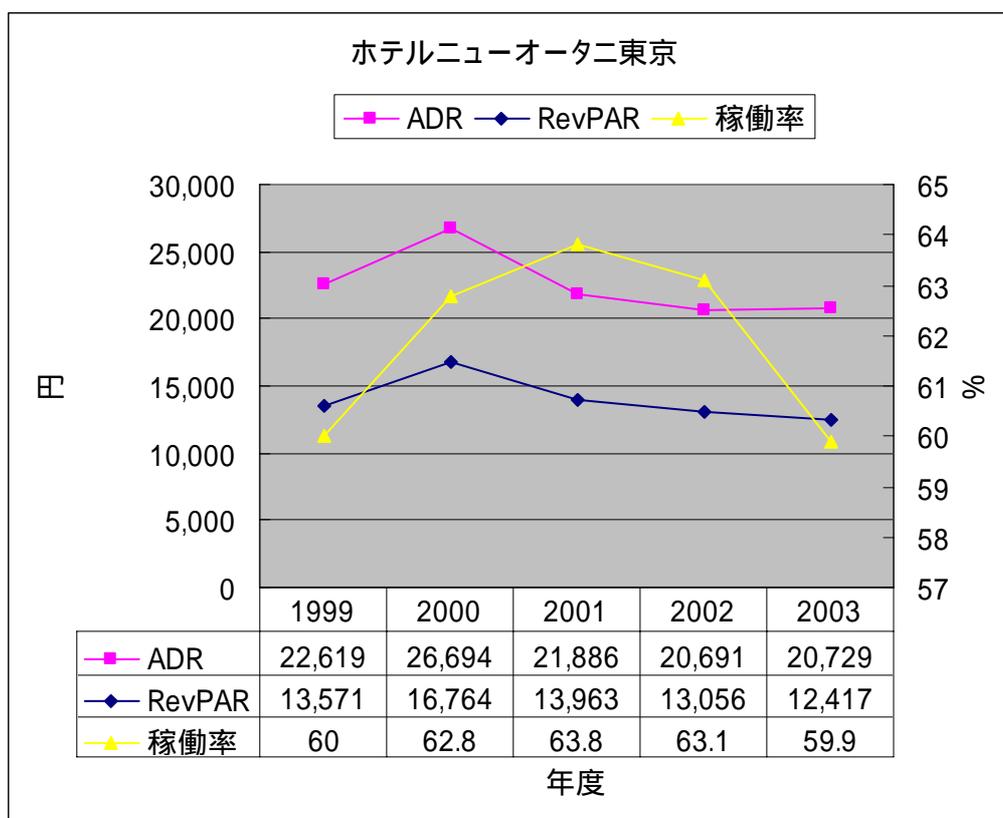
図6：パークハイアット東京の営業成績推移



出所) レジャー・サービス産業労働情報開発センターのデータをもとに筆者が作成

続いて日系ホテルの御三家の一つ、ホテルニューオータニ東京のデータを見てみよう。客室稼働率はとても低く、一番高かった2001年度でも63.8%で、2003年には60%を下回っている。ADR、RevPARも共に下落傾向にある。顧客はホテルニューオータニ東京の1泊の価値を2万円程度と見ており、パークハイアット東京の半分以下となっている。

図7：ホテルニューオータニ東京の営業成績推移



出所) レジャー・サービス産業労働情報開発センターのデータをもとに筆者が作成

ADRについて改めて見てみると、外資系のパークハイアット東京は1999年から2003年の4年間で6000円余り上昇し、ウェスティンホテル東京(図8)はほぼ横ばいなのに対して、日系の帝国ホテル(図9)は2000年から2003年の3年間で1000円程度、ホテルニューオータニ東京は6000円近くも低下しているのである。このことから、値上げしながらも競争力を維持できるホテルと客室稼働率を維持するために客単価を下げざるを得ないホテルに二極化していることがわかる。

外資系ホテルの持つ強みとして挙げられるのが、綿密なマーケティングリサーチである。これらの外資系ホテルの特徴としてターゲットを外国人・日本人の個人客をメインとしていることである。そのため、日系ホテルに比べて料飲施設や宴会場が少なく設定してあるのである。その代わりに、滞在中にくつろげることを重視し、フィットネス施設やスパなどのリラクゼーション施設に力を入れているのである。それに対して御三家に代表される日系ホテルはオリンピックなど国の方針によって建てられたものが多いため、宴会場が多く、現在のニーズとズレていると言えるだろう。料飲施設も、従来は「高級料理」として差別化できていたが、街中にもオシャレでおいしいテーマレストランが続々と登場し始めてきたことで、競争力が弱まっているのである。

図 8 : ウェスティンホテル東京の営業成績推移

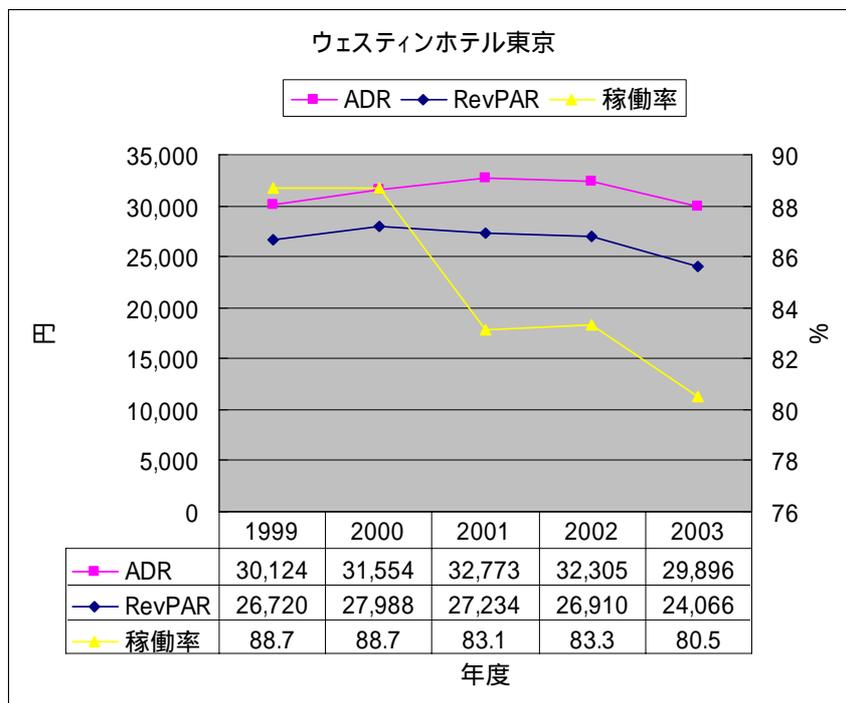
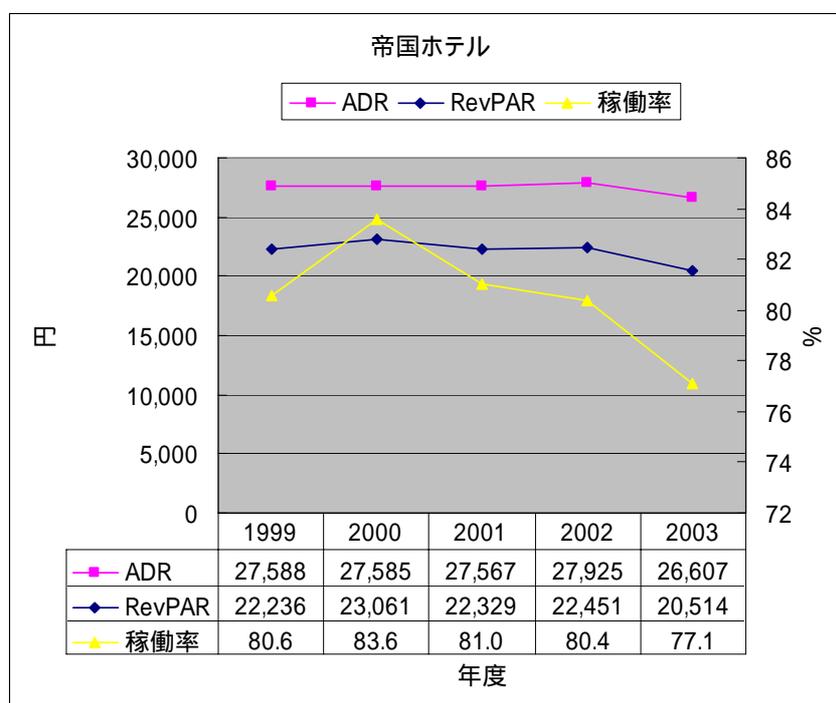


図 9 : 帝国ホテルの営業成績推移



出所) 図 8、9 はレジャー・サービス産業労働情報開発センターのデータをもとに筆者が作成

2 - 3 高まる個人客需要

前述のとおり、法人需要がバブル崩壊を機に減少の一途を辿っている。法人需要をメインターゲットとしきたホテルの宴会での客単価は1990年代前半の約半分に低下しているとも言われ、たとえばホテルオークラは大型宴会の受注が「バブル期の1割」と大幅に減少している。また、日本旅行業協会が2002年に行った「第15回 JATA 旅行商品動向調査」(図10)によると、団体旅行は近年減少し続けており、代わって熟年層(45~59歳)やシルバー層(60歳以上)を中心としOLやファミリーなどの個人旅行が増加傾向にあることがわかる。

そして、前に触れたように首都圏在住者がリゾート目的で都内のホテルを利用することがトレンドとなっている。都内の各ホテルはこうしたニーズに合わせてレディースプランやエステプランなどのお得な宿泊パッケージプランを次々に生み出しているのである。

つまり、ホテルの当面の課題はこれらの個人客をいかにつかみ、高い料金を払ってもらおうかということになる。高いお金を払ってもらうためには、機能的特性や便益に加えて感動する「経験」を提供することが必要だと考えられる。

図10：世代別の個人観光旅行需要

	1年前	9ヶ月前	6ヶ月前	3ヶ月前	現在	3ヶ月後
	2001 1月~3月	2001 4月~6月	2001 7月~9月	2001 10月~12月	2002 1月~3月	2002 4月~6月
OL	9	-10	8	7	20	11
ファミリー	2	0	37	7	16	23
熟年	36	39	22	24	45	45
シルバー	36	46	39	19	50	55

(調査概要) 国内旅行を取り扱う主要53社を対象に2月28日~3月11日まで郵送アンケート方式を実施。回収は48社(90.6%)。各質問事項に対し「良い、やや良い、普通、やや悪い、悪い、取り扱っていない」で評価。回答数から、取り扱っていない(回答なしを含む)の数を除いた回答数を母数として各回答のシェアを算出、(良い+やや良い)から(やや悪い+悪い)を引いてポイントを算出した。全て良い100から、全て普通0、全て悪い、の-100の間の評価となる。

出所) 日本旅行業協会第15回 JATA 旅行商品動向調査より

第3章 事例紹介

この章では、実際のホテル業界において経験価値を用いたサービスを提供して成功した事例を紹介する。

事例1．ホテルオークラ東京のチャイニーズテーブル スターライトの例

このレストランでは食後に「フォーチュンクッキー」というクッキーを出している。これはアメリカの中華料理店などではポピュラーなもので、中に今日の運勢が書かれたメッセージカードが入っている。そして、レストランのホームページでこの占いを体験できるようになっている。通常ホテルを検索する人より、占いサイトを検索する人の方が多いので、より多くの人に知ってもらえるためだ。このホームページへの訪問をきっかけに実際にレストランへ足を運んだ顧客も少なくない。また、メッセージは疲れたサラリーマンを元気づけるようなものを選んだが、意外にも若い女性にもウケたことにより、ホテルオークラの持つ堅苦しい・敷居の高いイメージとは違う層の顧客も得ることができた。

事例2．ヒルトンの顧客情報管理の例

ヒルトンはハンプトンホテル、コンラッド、ヒルトン・ガーデン・インなど様々な価格帯のブランドを所有しているが、それぞれのブランドの固定客にシチュエーションに応じて、他ブランドも利用してもらうことが目標だった。このために、たとえば予約の場面ではメンバーが番号通知をしてかけてきた場合は名前と呼ぶようにしたり、希望のホテルが満室の際は、顧客の好みに合わせて近くのおブランドの紹介をするといったことをした。顧客情報を正確に記録し、それを有効活用したことによって、ヒルトンは収入を25%増加させることに成功した。

事例3．ホテルニューオータニ東京の「アロマの休日」の例

ホテルニューオータニ東京では、1999年から女性向宿泊プランとして「アロマの休日」を販売している。他のホテルでもアロマセラピーなどを扱ったプランは数多くあるが、このプランの特徴は“客室から一歩も外に出ないで”エステを受けられる点である。これにより、部屋からエステ施設への往復の際の着替えや化粧直しの煩わしさを取り除いた。チェックアウト時間も通常より2時間延長し、14時としている。エステ後も余韻を楽しみたいという女性のニーズにもウケて好評で、プランの利用を契機にエステ施設の顧客となるケースも多いということだ。

事例4 . パークハイアット東京のニューヨークグリルの例

パークハイアット東京の最上階に位置するアメリカンタイプのレストラン、ニューヨークグリルは1994年のオープン以来ずっと好調を維持している。その好調の要因は、入り口のすぐ近くにあるオープンキッチンと最上階の52階というロケーションを生かした床から天井まで全面ガラス張りというインテリアにある。絶好の夜景と、目の前で料理が作られていく様を見ながら食事ができるという経験をウリにしているのである。

事例5 . ザ・リッツ・カールトン大阪のクラブフロアの例

日本屈指の超高級ホテル、ザ・リッツ・カールトン大阪には、34階にクラブラウンジと呼ばれる場所がある。ここを利用できるのは、クラブフロアと呼ばれる客室とスイートルームの宿泊客とフィットネスメンバーに限られ、専用の鍵を使わないと入れないようになっている。ラウンジ内は「ホテルの中のホテル」とも呼ばれ、チェックイン・チェックアウトはもちろんのこと、無料で食事をとることもできる。さらにCDライブラリーにはクラシックを中心としたCDが数多く準備されており、部屋に備え付けのCDプレイヤーで聴くことができる。プライバシーが保たれ、VIP気分を味わえる空間として人気を集めている。

図11 : パークハイアット東京のニューヨークグリルの店内



出所) パークハイアット東京ホームページ

第4章 成功条件の抽出

この章では、第3章で取り上げたそれぞれの事例を第1章で示した枠組みをもとに成功条件を抽出していく。なお、経験価値マネジメントの5段階のうち最後の「継続的なイノベーションに取り組む」については、事例からは抽出不可能なのでここでは取り上げない。

1. 事例1

1) 戦略的経験価値モジュール (SEM)

この事例では、ホームページ上で店の占いを体験できるようにすることで顧客の好奇心を刺激し、THINK (創造的・認知的経験価値) を提供している

2) 経験価値プロバイダー (ExPro)

ここでは、「ウェブサイトと電子媒体」が用いられている

3) 経験価値マネジメントの5つの段階

第一段階：顧客の経験価値世界を分析する

ターゲットは、日々の暮らしに疲れたサラリーマン。

第二段階：経験価値プラットフォームを構築する

占いの持つ「癒し」や「面白い」といったテーマで今までのホテルのイメージとは少し違う印象を与える。

第三段階：ブランド経験価値をデザインする

ユニークな親しみやすいキャラクターをウェブ上に登場させることにより、ホテルの持つ堅苦しい雰囲気や和らげ、疲れた人々に元気を与えている。

第四段階：顧客インターフェースを構築する

顧客インターフェースは、「電子的インターフェース」を利用している

2. 事例2

1) 戦略的経験価値モジュール (SEM)

顧客情報をもとにして一人一人に合わせた誠実な対応をすることによって、「顧客として大事にされている」という感覚を与え、FEEL (情緒的経験価値) を提供している。

2) 経験価値プロバイダー (ExPro)

ここでは、「人間」が用いられている。

3) 経験価値マネジメントの5つの段階

第一段階：顧客の経験価値世界を分析する

ターゲットは主にヒルトンの既存顧客。

第二段階：経験価値プラットフォームを構築する

それぞれ一人一人の顧客に合った情報・サービスを提供する。

第三段階：ブランド経験価値をデザインする

顧客情報の管理によって、パーソナライズされたサービスを提供し、ヒルトングループを使えば使うほど予約時や滞在時に快適に過ごすことができるようにする。

第四段階：顧客インターフェースを構築する

顧客インターフェースは、「人的だが間接的なインターフェース」を利用している。

3 . 事例 3

1) 戦略的経験価値モジュール (SEM)

アロマセラピーによる SENSE (感覚的経験価値) と客室内で気軽にエステ体験ができることと遅めのチェックイン時刻によってゆったりホテル内で過ごすことによる FEEL (情緒的経験価値) を提供している。

2) 経験価値プロバイダー (ExPro)

ここでは、「空間環境」が用いられている。

3) 経験価値マネジメントの 5 つの段階

第一段階：顧客の経験価値世界を分析する

ターゲットは、女性。友人同士、母娘、熟年グループなど様々なケースを想定。

第二段階：経験価値プラットフォームを構築する

癒しを提供し、ホテルで過ごすことの楽しさを味わってもらう。

第三段階：ブランド経験価値をデザインする

客室から一歩も出ずに優雅なエステ体験を提供し、その後はゆっくりホテルの施設を味わってもらう

第四段階：顧客インターフェースを構築する

顧客インターフェースは、「Face to Face のインターフェース」を利用している。

4 . 事例 4

1) 戦略的経験価値モジュール (SEM)

臨場感あふれるオープンキッチンと美しい景色で、SENSE (感覚的経験価値) を提供している

2) 経験価値プロバイダー (ExPro)

ここでは、「空間環境」が用いられている。

3) 経験価値マネジメントの 5 つの段階

第一段階：顧客の経験価値世界を分析する

ターゲットは金銭的に余裕のある人および、記念日などの特別な日を過ごす人

第二段階：経験価値プラットフォームを構築する

ロマンチックな空間の中で、特別な時間を提供する。

第三段階：ブランド経験価値をデザインする

オープンキッチンと最上階の全面ガラス張りで雰囲気を作り出す。

第四段階：顧客インターフェースを構築する
顧客インターフェースは、「Face to Face のインターフェース」を利用している。

5 . 事例 5

1) 戦略的経験価値モジュール (SEM)

他のフロアとは違うインテリアなどにより、SENSE (感覚的経験価値) を、専用の鍵を使わないと入れないという優越感により FEEL (情緒的経験価値) を、そして限られた者だけが利用できるという帰属意識から RELATE (準拠集団や文化との関連づけ) を提供している

2) 経験価値プロバイダー (ExPro)

ここでは、「空間環境」と「人間」が用いられている。

3) 経験価値マネジメントの 5 つの段階

第一段階：顧客の経験価値世界を分析する

ターゲットは、会社の役員クラスなど社会的地位を持っている人、そしてこのような高質なコミュニティに興味のある中流階級の人たち。

第二段階：経験価値プラットフォームを構築する

一般の人でも少し奮発すれば、VIP 気分を体験できる。

第三段階：ブランド経験価値をデザインする

専用キーによるクラブフロアへのアクセスや、ラウンジでの軽食サービス。

第四段階：顧客インターフェースを構築する

顧客インターフェースは、「Face to Face のインターフェース」を利用している。

第5章 まとめ

前章での分析から、経験価値を用いたサービスの成功条件は以下のようなものが挙げられた。

(1) 戦略的経験価値モジュール

ホテルのサービスにおいては、SENSE（感覚的経験価値）、FEEL（情緒的経験価値）の2つが、事例の中でも5つの事例のうち3つで提供されており、とても重要であることがわかった。SENSEはホテルのロケーションや家具などのインテリアを中心としたハード面において重要であるし、FEELはホテルの商品の柱である人的サービスにおいて特に重要になるだろう。

また、特に高級ホテルにおいては、事例5のような高尚な集団への帰属意識に訴求するRELATE（準拠集団や文化との関連づけ）も重要になってくるだろう。もちろん提供する経験価値が多ければ多いほど、顧客の購入意図が高まることが明らかになっているので、多いに越したことはない。

(2) 経験価値プロバイダー（ExPro）

「空間環境」が3つの事例で、「人間」が2つの事例で用いられている。ホテルにおけるハード・ソフトを意味するこの2つは重要である。これに加えて、事例1で用いられた「ウェブサイトと電子媒体」は広告媒体として利用することにより、より様々なタイプの顧客を獲得することができるだろう。

(3) 経験価値マネジメントの5つの段階

ここからわかったのは以下のような成功条件である。

癒しの効果があること

ストレスの多い世の中なので、人々は癒しを求めているため。

WEB上などで事前に疑似体験できること

インターネットの普及率は高く、インターネット上からの宿泊予約も年々増え続けているため。

顧客情報をしっかり管理し、パーソナライズされたサービスを提供すること

顧客として大切に扱ってもらっているという感覚を与えること

使えば使うほど快適なサービスを受けられるシステムを構築することができれば、ブランドロイヤルティが高まり、リピーターを増やすことができるだろう。

（初めてでも）気軽に利用できること

レディースプランなどの好調でホテル利用客は増えたが、ホテルを使い慣れていない人を取り込むためにも事例3のように気軽に利用できる環境を構築するべきだろう。

少し奮発すれば、一般の人でも手の届く価格であること（～6万円程度）

近年、特に女性のライフスタイルが変化しつつあり、余暇や自分への投資の比率が高まりつつあるので、やや高めの価格を払ってでもVIPやセレブのような体験をしたいという人は多いだろう。

他の場では得られない臨場感や景色を持っていること

パークハイアットのニューヨークグリルのような環境を持っていれば、特別な日いつも利用してもらうことが可能になってくるだろう。また、全面ガラス張りの夜景などは誰にとってもポジティブな印象を与えるので、口コミで広まりやすいというメリットもあるだろう。

（４）従業員の扱い方について

1 - 4で触れたとおり、経験価値を提供する際、その前提として従業員満足を達成する必要があると考える。

まず、労働環境改善に精力的に取り組み、誰もが自由に総支配人のもとへ相談に行ける企業風土を作ったり、定期的に優秀なスタッフを表彰する制度を作ったりすべきである。それによって、従業員満足を達成し、彼らのモチベーションを上げて長く勤めてもらうことによって熟練度が増し、さらにハイレベルなサービスを提供することができるのである。

そして、サービスにおいては瞬時の判断が顧客を満足させるか不満を持たせるかを決めることが多々ある。そのときにスタッフ一人一人が柔軟性を持って適切な行動を取ることができるように権限委譲と従業員教育を行う必要があるだろう。

以上のことを実行し、イノベーションを繰り返していけば、これからますます激化するホテル競争を生き抜いていくことができるのではないかと筆者は考える。

第6章 おわりに

6 - 1 本論文の反省点

今回の論文の反省点として、先行研究のレビューがないことが挙げられる。これは経験価値という概念自体が新しいため、まだ日本語はもちろん英語で書かれたものも見つからなかったためである。そして、もう一つの反省点として事例の少なさが挙げられる。事例の数が少なかったために、成功要因を網羅できなかった可能性が高い。

また、そもそもの反省点として、取り掛かるペースが遅かったことが挙げられる。そのために、終盤になって集中してやらざるを得ない状況を作ってしまった。今後、社会人として働いていくうえでも、この点には特に留意していきたい。さらに、自分自身の欠席が多かったため、他のゼミ員からの意見吸収が十分にできなかったことも致命的な反省点の1つである。

6 - 2 謝辞

最後にこの論文を執筆するうえでお世話になった人たちへの謝辞を述べたいと思う。まず、体調を崩して欠席をすることが多く出来の悪い筆者を見捨てずに3年生から4年生にかけての2年間とても丁寧に指導して下さった慶應義塾大学商学部 濱岡豊先生に感謝したい。

また、普段のゼミ活動などにおいて提言や協力・励ましをしてくれたゼミ員のみなさんにもここで感謝の意を表したい。

そして、最後にいつも自分の近くで暖かく接し、見守ってくれる家族と友人達に感謝の意を表したい。

参考文献

- [1]B・J・パイン、J・H・ギルモア著、電通「経験経済」研究会訳
『エクスペリエンス・エコノミー 経験経済』流通科学大学出版（2000年）
- [2]バーンド・H・シュミット著『経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じる
プラス の魅力』ダイヤモンド社（2000年）
- [3]藤村正宏著『「モノ」を売るな！「体験」を売れ！』オーエス出版社（2001年）
- [4]株式会社オータパブリケーションズ発行『日本ホテル年鑑 2003年版』（2003年）
- [5]バーンド・H・シュミット著『経験価値マネジメント マーケティングは製品からエ
クスぺリエンスへ』ダイヤモンド社（2004年）
- [6]田中史朗著『感動のサービスが実現する一瞬』（2004年）
- [7]株式会社柴田書店発行『月刊ホテル旅館 2004年9月号』
- [8]住友信託銀行 調査月報 2003年12月号
『産業界の動き ~東京・大阪地区におけるシティホテルの動向と展望』
- [9]『ホテル経営学.com』 <http://www.hotel-keieigaku.com/>
- [10]『NIKKEI-R』 <http://www.nikkei-r.co.jp/>
- [11]『The EX Group』 <http://www.exgroup.com/>
- [12]『keizai report.com』 <http://www3.keizaireport.com/>
- [13]『JERICHO CONSULTING』 <http://www.jericho-group.co.jp/>
- [14]『レジャー・サービス産業労働情報開発センター』 <http://www.net-ric.com/>
- [15]『株式会社アサツー ディ・ケイ』 <http://www.adk.jp/>
- [16]『日本旅行業協会』 <http://www.jata-net.or.jp/>
- [17]『ホテルオークラ東京』 <http://www.hotelokura.co.jp/tokyo/>
- [18]『ホテル ニューオータニ東京』 <http://www.newotani.co.jp/tokyo/index.html>
- [19]『PARK HYATT TOKYO』 <http://www.parkhyatttokyo.com/>
- [20]『ザ・リッツ・カールトン大阪』 <http://www.ritz-carlton.co.jp/index.html>
- [21] R : Copyright 2004, The R Foundation for Statistical Computing Version 2.0.1
(2004-11-15), ISBN 3-900051-07-0

<< 付属資料 >>

東京エリアのホテルの分類

レジャー・サービス産業労働情報開発センターの2003年度のホテルの営業成績データを用いて、東京エリアのホテルを分類してみた。

分析対象としたホテルは以下の22ホテル(2003年度のADRベスト100にランクインしたホテル)

1. パークハイアット東京、2. ウェスティンホテル東京、3. 東京全日空ホテル、4. 帝国ホテル、5. サンルートプラザ東京、6. ホテル日航東京、7. 第一ホテル東京、8. ホテルオークラ東京、9. 東京ステーションホテル、10. パレスホテル、11. ホテルラフォーレ東京、12. ホテルインターコンチネンタル東京ベイ、13. 富士屋ホテル、14. ホテルニューオータニ、15. 東京新阪急ホテル築地、16. ロイヤルパークホテル、17. 第一ホテル東京シーフォート、18. リーガロイヤルホテル東京、19. 東京ドームホテル、20. 山の上ホテル、21. 京王プラザホテル、22. 浅草ビューホテル。

客室数、ADR(一日一室あたりの実質平均客室単価)、客室稼働率をもとにR言語で階層型クラスター分析をおこなった。その結果、以下の4つのクラスターに分けられた。(樹形図は次ページ)

1. 日系大型ホテル

ホテルオークラ東京、ホテルニューオータニ東京、東京全日空ホテル、帝国ホテル、東京ドームホテル、京王プラザホテル

このクラスターは日系で850室以上の客室を持つ大型ホテルによって構成されている。

2. 日系小型・中型ホテル

パレスホテル、ロイヤルパークホテル、山の上ホテル、ホテルラフォーレ東京、富士屋ホテル、リーガロイヤルホテル東京、

このクラスターは、日系で客室数が70~450室程度の小型・中型のホテルで構成されている。

3. 圧倒的な勝ち組

パークハイアット東京

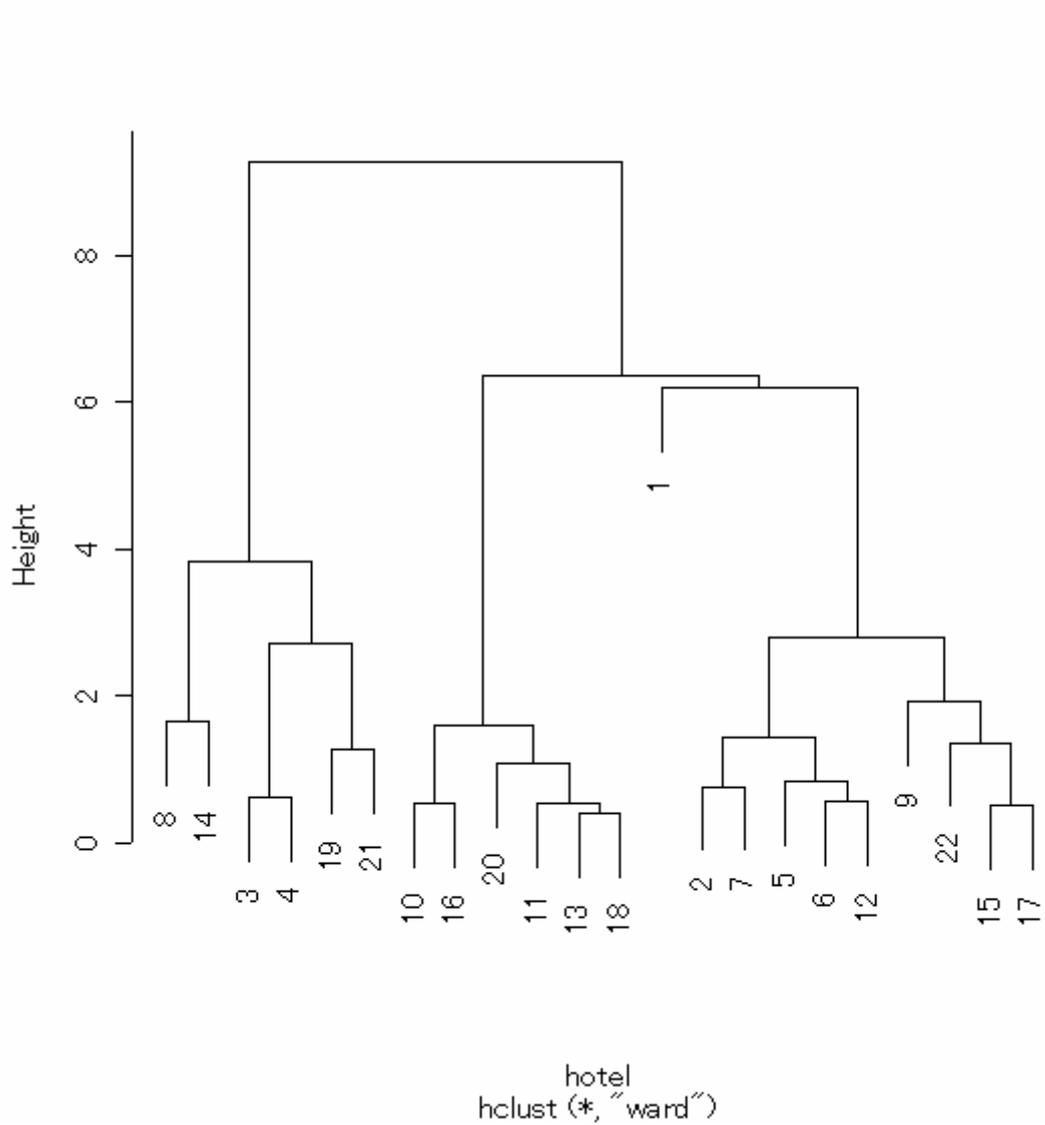
このクラスターは、ADR、稼働率共によく他のホテルから群を抜いて業績が良いパークハイアット東京のみによって構成されている。高級ホテルの目指すべき場所だろう。

4. 業績の好調なその他のホテル

ウェスティンホテル東京、第一ホテル東京、サンルートプラザ東京、ホテル日航東京、ホテルインターコンチネンタル東京ベイ、東京ステーションホテル、浅草ビューホテル、東京新阪急ホテル築地、第一ホテル東京シーフォート

このクラスターには、外資系、日系を問わず業績の良いホテルによって構成されている。客室数も様々で約50~700室まで幅広い。

図12: クラスタ分析によるホテルの分類



出所) 統計ソフト R による出力結果

図13：2003年度の各ホテルの営業成績データ

ホテル名	客室数	ADR	RevPAR	客室稼働率
パークハイアット東京	178	50,491	38,171	75.6
ウェスティンホテル東京	445	29,896	24,066	80.5
東京全日空ホテル	873	29,745	22,457	75.5
帝国ホテル	1,050	26,607	20,514	77.1
サンルートプラザ東京	696	25,802	22,474	87.1
ホテル日航東京	453	25,647	22,569	88.0
第一ホテル東京	277	25,129	20,555	81.8
ホテルオークラ東京	858	25,080	14,947	59.6
東京ステーションホテル	58	23,920	23,035	96.3
パレスホテル	389	23,779	16,241	68.3
ホテルラフォーレ東京	248	22,322	17,121	76.7
ホテルインターコンチネンタル東京ベイ	339	22,031	19,343	87.8
富士屋ホテル	146	20,866	15,420	73.9
ホテルニューオータニ東京	1,533	20,729	12,417	59.9
東京新阪急ホテル築地	93	20,382	18,038	88.5
ロイヤルパークホテル	443	20,275	14,233	70.2
第一ホテル東京シーフォート	126	18,781	15,851	84.4
リーガロイヤルホテル東京	127	18,637	14,220	76.3
東京ドームホテル	1,006	18,160	14,183	78.1
山の上ホテル	74	17,841	12,310	69.0
京王プラザホテル	1,441	15,233	12,857	84.4
浅草ビューホテル	338	14,146	11,316	80.0

出所) レジャー・サービス産業労働情報開発センターのデータより筆者作成