

宿の未知なる魅力は 高ロイヤリティスタッフが 知っている

「ファン従業員」から 引き出す 新・宿泊需要の可能性

インバウンド需要を追い風に活況が続く宿泊業界だが、人手不足や客単価向上への対応など課題は山積みだ。こうした中で宿が生き残るには、他宿との差別化を図り独自の魅力を発掘することが大切になる。そこで注目したのが、「ファン従業員」(帰属意識や愛着)が高く、隠れた魅力を熟知した「ファン従業員」の存在だ。彼らの意見をもとに宿の新たなポテンシャルを引き出すにはどうすればいいのか。そして、そのプロセスによって各組織や従業員自身にはどのような変化が表れるのか実証実験した。



需要回復も人手不足などの課題が深刻化 独自の強みを見つけ差別化を図る必要がある

新型コロナウイルスの感染拡大によって大きなダメージを負った宿泊業界だが、円安などを背景とした訪日外国人の増加が追い風となり、V字回復を遂げつつある。観光庁の宿泊旅行統計調査によれば、2023年の延べ宿泊者数は対前年比37.1%増の6億1747万人泊で、コロナ禍前の2019年(5億9592万人泊)を上回った。2024年に入ってもこの勢いは続いており、延べ宿泊者数は前年をさらに上回る水準で推移している。

ただ、宿を取り巻く環境は明るいものだけではない。最大の課題は人手不足だ。サービス・ツーリズム産業労働組合連合会の調査によると、83%の宿泊事業者が人手不足によって、営業日や営業時間の短縮といった営業制限を強いられている(図1)。こうした状況が続けば、宿はせっかくのビジネスチャンスを逃してしまいうだろう。しかし、人手が足りないまま無理に営業を行えば、現場のスタッフは疲弊して離職率が高まる危険性がある。

図1 人手不足で多くの宿泊業者が営業制限を強いられている

対策	割合
営業日数の縮小	51%
営業時間の短縮	33%
客室などの販売数の制限	27%
来店予約の実施	27%

サービス・ツーリズム産業労働組合連合会(サービス連合)が旅行・宿泊業の加盟組合に対して行った調査(2024年)より。団塊世代の退職、コロナ禍による雇用調整などで減った人員は、宿泊需要回復後も戻っていないようだ

顧客の開拓によって利益拡大を目指すそうと取り組んでいる。こうした施策の一環として、多くの宿は宿泊者アンケートや口コミなどユーザーの声を参考にマーケティング面での強化を模索している。しかし、こうしたユーザーの声は、未知なる魅力や宿ならではの独自性を発掘するには不向きな面もある。例えば複数回来訪するリピーターでも、宿を訪れるのはせいぜい年数回程度。日常生活領域の商材・サービスのよりに日々の接触頻度は高くないため、深い理解や新たな可能性を引き出すのは困難であることが多いのだ。また、ユーザーは予約検討段階や滞在時に、過去の旅行体験から得た知識

や一般的な評価軸で他の宿泊施設と比較しつつ、自らの旅行体験の範囲内でその宿を観察する。そのため、他宿と比較した上での不足点、改善点などは比較の出やすい。一方、ユーザーの立場からは見えづらい宿の魅力や、斬新なアイデアは出にくい傾向にある。

愛着度の高い「ファン従業員」こそ 宿の潜在的魅力を知るのではと仮説立て

では、ゼロからイチを生み出すような斬新なアイデアは、どうやって生み出せばいいのだろうか。

ここでじゃらんリサーチセンター(JRC)が注目したのが、勤め先である宿へのロイヤリティが高い「ファン従業員」の存在だ。彼ら他にも勤務先の選択肢がある中、地域や宿に愛着を持ち、日々、仕事に打ち込んでいる。また、仕事を通じて宿や周辺地域と長時間向き合っていることもあって、ユーザーには知り得ないような隠れた魅力に気づいている可能性があると考えた。そこでJRCは、各施設のファン従業員にヒアリング調査を行うことで宿のポテンシャルとなる要素を引き出し、そこから新たな打ち手を導き出せるのではないかと仮説を立てたのだ。また、このプロセスを行うことは、

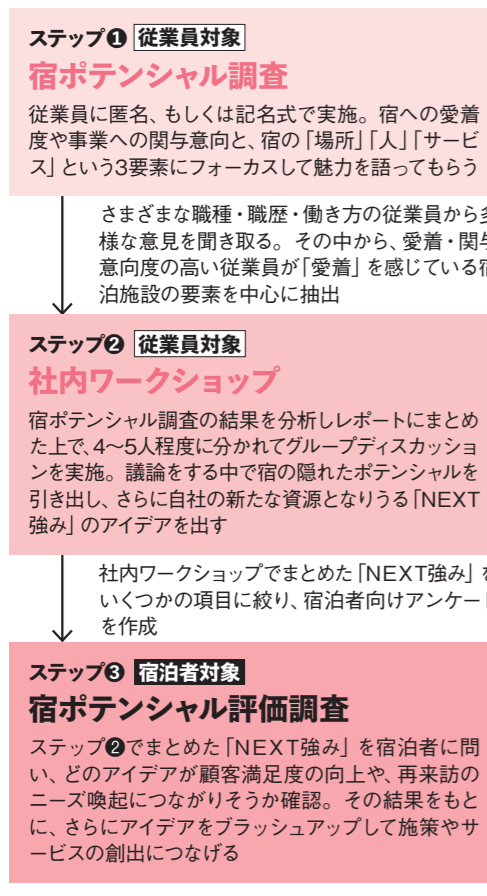
ユーザーの声を軸にマーケティング戦略を検討することに偏ると、他宿と同じ魅力、同じ強みの中の競いあうこととなり、価格競争、コストパフォーマンスの争いに陥ってしまう可能性も否めない。このコモディティ化(一般化)からの脱却も大きな課題だろう。

副次的に「共創型」の経営へのステップとなり、従業員の積極的な業務関与を促し、モチベーションを高める可能性があるとも考えた。

そうして生まれたのが、「ファン従業員」から引き出す 新たな宿泊需要ポテンシャル・マーケティング調査(以下「宿ポテンシャル調査」)である。

宿ポテンシャル調査の実証実験は2023年度に実施された。参加したのは、東京駅丸の内南口改札に直結したシティホテルである「東京ステーションホテル」、群馬県渋川市・伊香保温泉の温泉旅館「松本楼」、群馬県吾妻郡草津町のリゾートホテル「草津温泉ホテルヴィレッジ」の3つだ。また、本事業の外部リサーチヤーとして 株式会社ディ・プラスの橋口理文氏が協力した。

図2 宿ポテンシャル調査の流れ



宿ポテンシャル調査の枠組み 従業員アンケート、ワークショップ、 宿泊者調査の3ステップでアイデア創出

宿ポテンシャル調査は、①従業員対象アンケート ②社内ワークショップ ③宿泊者対象アンケートの3段階からなる(図2)。「松本楼」と「草津温泉ホテルヴィレッジ」では①③の全てを実施し、「東京ステーションホテル」では①②のみの実施とした。

最初に実施する従業員アンケートでは、年齢層・勤続年数・職種といった基本属性、宿への愛着度や事業に関与したい意向度の強さを質問した上で、13項目の宿評価点を採点。さらに、宿に関する「場所」「人」「サービス」の3分野について自由に記

述してもらった。ここで大切なのが、宿が抱えている課題ではなく、宿の強みや魅力について書いてもらうこと。調査の目的は改善ではなく、あくまで新たな魅力を抽出することだからだ。また、従業員からの小さな意見や気づきなどを多く集めることが大切なので、「個人の感想レベルで大丈夫」とフォローしながら発散を促した。なお、調査は対象の宿の希望によって、記名式または匿名式を選択してもらった。

各宿から得られた従業員アンケートからは、実に興味深い事実が浮かび上がった。まず、13項目の宿評価

前述の通り、社内ワークショップではあえて、社歴や部署が異なる従業員がグループを組むようにしている。多様なメンバーのコミュニケーションを促すことが、ポイントの1つなのだ。「東京ステーションホテル」でも、宿泊、料飲・宴会、マーケティング、管理部門の各部門長がキーになるスタッフを選抜し、さまざま

実証実験から見えたポイント② 部署を超えたコミュニケーションが組織横断による共創の風土を生み出す

員が思いのほか多かったのが印象的でした。従業員対象アンケートや社内ワークショップでは、ホテル敷地内の水芭蕉が咲くエリアや森林浴ができる散歩道、白根山や森を一望できる部屋やスポットなどを推す声が多く、これらは確かに当ホテルならではの良さだと思えます。調査をしたことで、ホテルを取り囲む自然環境が実は最大の強みとなりうる観光資源だったと改めて気づきました。

参加者からは、ホテル周辺の自然資源を生かした新商品・新サービスのアイデアが数多く挙がりました。これらのうち、お客さまの利用意向が高く、かつ再来訪のきっかけになりそうな企画を中心に今後の商品開発に生かしたいと考えています」(草津温泉ホテルヴィレッジ・中澤さん)



ホテル周辺の自然環境が全世代的な観光資源なのだ
再確認できたのは、調査の大きなメリットでした
草津温泉ホテルヴィレッジ・中澤さん

津温泉ホテルヴィレッジ取締役・中澤牧子さん

「草津温泉ホテルヴィレッジ」に隣接する森林浴コース。宿がそれまで当たり前だと考えていた周辺の自然が、実は宿泊者を強く引きつける観光資源だと再確認できたのは収穫だった

な部署・職種のメンバー同士でグループを作った。「部門によってアイドルタイムが異なるため、皆を一齐に集めるのは簡単ではありません。しかし、多様な人々が一緒に議論することが大切だと考え、日程を調整しました。従業員アンケートの結果で感慨深かったのは、この時間帯にこの窓か

ら見る風景が素敵、このフロアのこの場所ではとてもいい香りがするなど『自分だけが知っているホテルの魅力』がたくさん集まったことです。料飲部門のメンバーは彼らにしか知り得ないホテルの魅力を知っていましたし、他部門のメンバーも同様でした。それらをワークショップで互いに共有するうちに、当ホテルを好きだったメンバーたちはさらに愛着がわいたようです。同時に、お客さまをご案内する際に提供できる情報や話題が広がる可能性があると感じました。当ホテルにはリピーターが多く、中には従業員よりホテルのことをご存じの方もいらっしゃいます。そうしたお客さまのために『従業員だけが知るホテルの隠れた魅力』を集めてお伝えするのは、顧客満足度の向上に大いに役立つはずで

実証実験に参加したことで、ホテルを皆で良くしようとする意識はより高まったと感じます。また、コロナ禍以降は従業員同士で顔を合わせることが減っていたこともあって、普段はそれほど交流がない人同士で議論をしたのは新鮮な体験だったようです。さらに、普段は管理部門などで働いているメンバーが商品やサービスを提案する機会となったり、他部署のメンバーから先入観のない

意見を聞くことで発想の幅が広がったりするなどの、部署の壁を取り払ってディスカッションを行った効果はたくさんありました」(東京ステーションホテル宿泊支配人・大谷潤さん)

「草津温泉ホテルヴィレッジ」の中澤さんも、異なる部署のスタッフ同士が交流することに可能性を感じているひとり。

「緑豊かな自然は当ホテルの魅力ですが、スタッフの中にはそれを実感しづらい部署で働いている人もいます。社内ワークショップの場を設けたことで、スタッフ全員が同じ視点に立てたのも大きな効果でした」(中澤さん)

「ファン従業員」から出たアイデアは、ホテルとして新たな発見につながるものがたくさんありました
東京ステーションホテル・大谷さん



「東京ステーションホテル」では、従業員から集めたホテル周辺のおすすめ情報やホテルの魅力コンテンツにまとめ、客室内テレビで提供するなどの取り組みも強化していく方針

図3 「ファン従業員」は宿に愛着と誇りを感じている

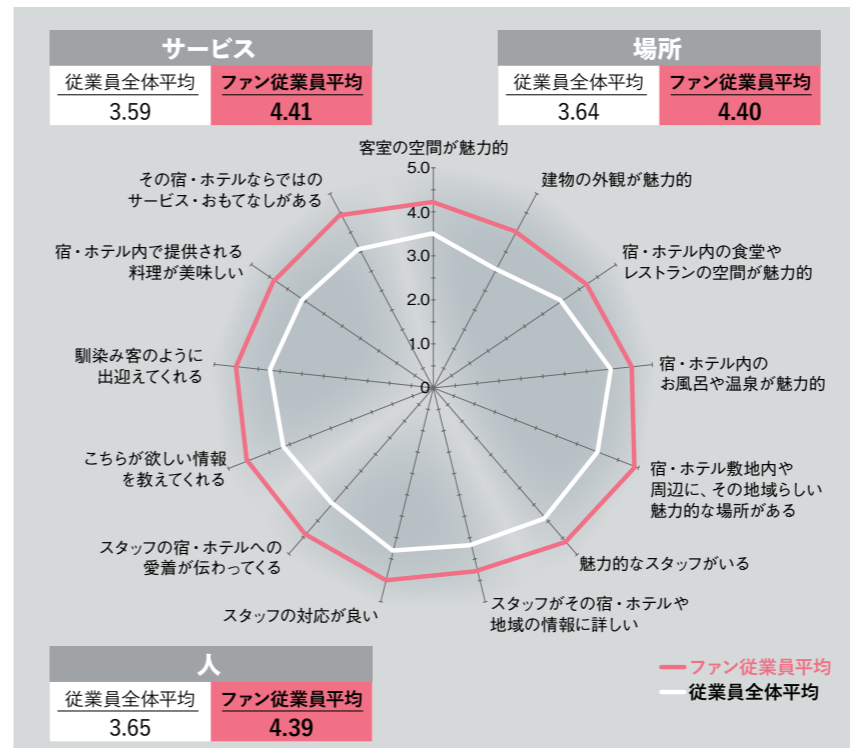


図3は、ある宿における従業員対象アンケートの結果。「場所」「人」「サービス」に関する従業員全体の平均スコアがどれも3.6~3.7程度だったのに対し、ファン従業員はそれぞれ4.4程度と大きく上回った。宿に愛着のある従業員ほど、自らの職場に愛着と誇りを持っていることが伝わってくる

点では、ファン従業員(この調査では宿への愛着度の項目で「大好き」と答えた人と定義)の点が社員の平均値に比べ明らかに高かった(図3参照)。これは、ファン従業員ほど宿をよく見ている、知っているため多くの魅力に気づいており、それゆえに宿を高く評価しているからではないかと推測できる。また、3テーマへの自由回答欄でも、ファン従業員は情景も思い浮かぶような詳細なコ

メントをぎつしりと書き込んでいる人が珍しくなく、日常的に観察力が高く、情報量や引き出しが多いことを感じさせる結果となった。

従業員調査結果のレポートを材料に行われる社内ワークショップは、各宿にて約2時間実施した。参加者は4~5人のグループに分かれ、従業員アンケートの結果を読み、各自気づいたことや興味を持った点を共有しあう。そこで出た意見をグルー

実証実験から見えたポイント① 「ファン従業員」が注目する宿の強みを新たな魅力・サービスとして活用

プロごとにまとめ、特に、新たな宿の強みや魅力となりうると感じられた内容を厳選し、グループごとに新たなサービス・商品アイデア案として磨いた上で全体に発表する、という流れだ。

ワークショップでのグループペーキングは、世代や部署の垣根を取り払い、多様なメンバーで協議することもポイントの1つ。普段の業務や会議体では議論する機会が少ない従業員同士が意見交換をすることで、思わぬ化学反応が起きるケースがあった。また、否定的な意見を禁止する一方、良い意見に対しては「いいですね!」「最高!」などの言葉で反応を返すよう促すのも大切だ。そうすることで、意見やアイデアを出しやすい雰囲気を作ることとなる。

宿ポテンシャル調査の狙いの1つは、ファン従業員から宿の隠れた魅力を引き出すことだ。例えば「草津温泉ホテルヴィレッジ」の場合は、従業員の意見からホテル敷地周辺の自然豊かな環境がホテルの長所だと再認識できた。

「ホテルの強みは、草津の温泉力や湯畑だけではないと考えている従業員

実証実験協力施設の皆さま

- 草津温泉ホテルヴィレッジ 取締役 中澤牧子さん
- 東京ステーションホテル 宿泊支配人 大谷潤さん
- 松本楼 代表取締役社長 松本光男さん

囲気を作ることとなる。

そして最後の工程、各宿の宿泊者対象アンケートでは、宿への満足度のほか、社内ワークショップで抽出された新たなサービスや商品アイデア案についても評価を確認する。この調査は、新たなサービス・アイデアを実装する前に、宿泊者にどう影響するかを測る目安となる。この新サービスがあったら利用したいか(満足度への影響)、また、再来訪しなくなるか(来訪への影響)を調査。得られた評価と意見を取り入れながら実装するかどうかを判断して、新たな宿泊需要の創出につながるアイデアのブラッシュアップや、施設やサービスの創出へとつなげていくという流れだ。

