

日本のホテル評価システムに関する研究

Hotel Classification System in Japan



大内 東

北海道大学大学院
情報科学研究科教授

大柳 幸彦

北海道大学大学院
情報科学研究科博士後期課程

はじめに

ホテル評価システムは、歴史的には業界団体などのような信頼できる機関がほとんどなかった時代に、観光客のために安全で信頼できる宿泊施設と食べ物を保証するために開発されてきた。しかし、この50年間の国際観光の類を見ない成長（ホスピタリティが成熟産業の地位を築く等）により、焦点は消費者保護（現在は通常、国の規制や法律によって保証される）から、消費者情報へと移行している。今日、外国の顧客や観光業者に対するホテルサービスの標準化と競争的なマーケティングは、地方的であれ、国家的であれ、ホテル評価システムを設けるための原動力として浮上してきている（IH&RA 2006^{*1}）。

2004年、北海道は国際的に通用するスタンダードの整備、観光客・利用客に対する品質保証・満足度の向上そして観光関連事業者の経営改善とサービスの向上を目的とした「宿泊施設の格付け制度」の導入を提唱した。それを受けてホテルや旅館など業界団体の代表でつくる「道内宿泊施設格付け制度導入に関する懇談会」(事務局:財団法人北海道観光連盟)は、その導入について検討を重ねてきたが、業界の足並みがそろわず、2006年9月「宿泊施設の格付け制度」導入の見送りが決定した。しかし、現在、宿泊施設市場では過度な価格引下げ競争が日常化し、健全な宿泊施設市場とは言い難い状況にある。また、外国人観光客は、ビジット・ジャパン・キャンペーンの拡大や訪日査証の緩和措置などにより、今後ますます増加することが予想され、外国人の宿泊施設

選択時における何らかの指標提供は必要と考えられるところである。

これらの状況を打開するため、日本の宿泊施設市場の歴史的・文化的背景を考慮しつつ、欧米型の第三者機関による評価・ランク付けとは異なった北海道のホテル評価システムを構築する。

I B.Cビジネスモデルの提唱

宿泊施設市場の持つ問題を解決するため、北海道大学と観光情報学会（<http://www.sti-jpn.org/>）では、「宿泊施設のB.Cビジネスモデル^{*2}」（図1）の構築に取り組んでいる。

B.Cビジネスモデルは次の3つのサブシステムから構成される。

- ・宿泊施設の情報開示…宿泊施設がその特長を自ら開示するシステム
- ・検索サイトの利用…宿泊施設側が自ら開示した情報を顧客側が直接アクセスすることをサポートするシステム

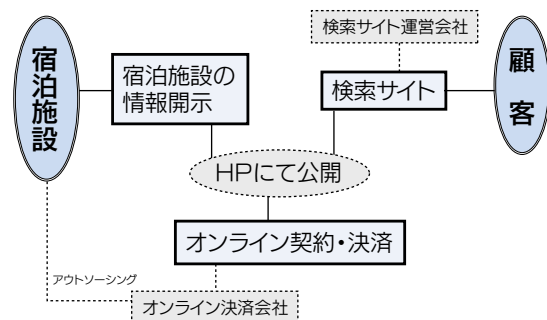


図1 B.C ビジネスモデル概念図

※1 IH&2006：1946年に創立された世界展開する50余のホテルレストランチェーンがメンバーの国際ホテルレストラン協会。

※2 B・Cビジネスモデル：ビドットシーと読む。BtoC、CtoCとは異なり、企業と一般消費者が双方向に結びつくビジネスモデル。観光情報学会が提唱。

- ・オンライン契約・決済のアウトソーシング…高度なセキュリティを必要とし、コストのかかるオンライン決済を専門企業に委託するシステム

II 宿泊施設の情報開示

1 情報開示の有用性

市場において売る側と買う側の情報に差があるとき、経済学では、その不均衡な情報構造を「情報の非対称性」と呼ぶ。アメリカの理論経済学者 Akerlof (1970) はその論文において中古車市場を例にとり、情報の非対称性が市場にもたらす悪影響について述べている。中古車市場において、売る側は市場の中古車が良品であるか不良品（レモンという）であるかを知っており、買う側はレモンの存在は知っているが、特定することはできない。買う側はレモンをつかまされてしまうリスクを考慮すると、良品の高価格帯での購入は避け、良品の高価格帯とレモンの低価格帯との間の価格（良品とレモンのそれぞれの存在する個数の比率によって決定される）での購入を選択する。一方、売る側は、良品の高価格帯での商取引が見込まれない以上、もはや良品を市場に出すことはせず、品質を落とした中古車を市場に出すことになる。これが繰り返されれば、最終的に市場にはレモンしか残らないという理論である。

日本の宿泊施設市場の持つ問題点は、宿泊施設側と顧客側の持つ情報量・質に差があることに起因しており、まさに情報の非対称性そのものである。宿泊施設側がその情報を開示することによって、宿泊施設側と顧客側とが持つ情報の差が少なくなり、情報の非対称性が解消され、ひいては宿泊施設市場改善につながる。

本研究では、宿泊施設情報開示の基礎となるデータ収集・作成のための宿泊施設評価手法を提案する。宿泊施設評価手法は、ファクトデータ、ブランド戦略、ブランド・キーワードの3要素で構成される。

2 ファクトデータ

宿泊施設の情報をもとに正確かつ豊富な量を顧客側に発信するためには、まず、宿泊施設の実態を把握する必要がある。本来、宿泊施設の実態の把握は、評価も含めて諸外国で行われているように第三者機関によるものが一般的である。しかし、長い間宿泊施設評価の歴史を持たず、また、横並びの意思決定を

する傾向（大平義隆 1998）にある日本においては、第三者機関による一方的な宿泊施設評価・格付けの導入は、宿泊施設側のコンセンサスを得ることが困難であることから、宿泊施設の実態の把握について、ハード・ソフトの両面から宿泊施設自身で実施する手法を構築する。本研究では、次の事項を考慮し、ファクトデータ収集用項目として177項目を設定した（図2、表2～表9）（Oyanagi, Ohuchi 他 2006）。177項目は宿泊施設自身がチェックする。

(1)海外の実例

- ・北海道大学において研究対象となっている中国やハンガリー、その他諸外国のホテル評価項目

(2)海外の資料

- ・UNWTO (World Tourism Organization) の資料
- ・Mintelの発行物

(3)北海道内の主な宿泊施設関係者の意見

(4)法律

日本においては宿泊施設に関する幾つかの法律規制が存在する。そのため、諸外国における評価項目として取り上げられている項目でも、日本の場合、宿泊施設が建設され、営業されている時点で既に当然にクリアされている項目がある。それらについては、177項目から除外した。対象とした法律は以下のとおりである。

旅館業法、食品衛生法、公衆浴場法、都市計画法、建築基準法、消防法、ビル管理法（建築物の衛生的環境の確保に関する法律）、ハートビル法（高齢者、身体障害者等が円滑に利用できる特定建築物の促進に関する法律）、国際観光ホテル整備法。

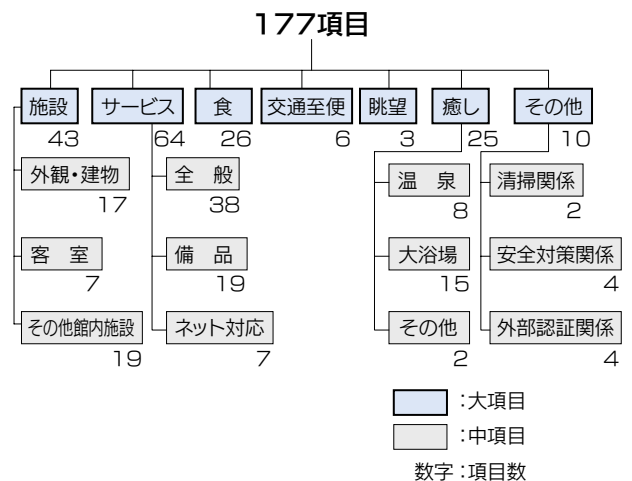


図2 177項目の構造

3 ブランド戦略

顧客の宿泊施設に対する要求は多様化しているが、その要求をKJ法^{*3}等により、「施設」・「サービス」・「食」・「交通至便」・「眺望」・「癒し」の6種類にカテゴリ化した。Holloway (1994)によれば、ホテルは「立地」「施設」「印象」「サービス」「価格」の5つの特徴から成り立っている。本研究は価格競争改善の側面を持っているため、料金・価格に関する事項は当面除外している。したがって、価格に関する項目を除けば、これらと本研究の6つのカテゴリとはほぼ一致している。

これらの顧客要求は、宿泊施設側から見れば「ウリ(売り)・セールスポイント」である。各宿泊施設は経営戦略に基づき、この6個のカテゴリ「ウリ・セールスポイント」に優位順に順位を付ける。これをブランド戦略と呼ぶ。その6個のカテゴリの順番一式を宿泊施設の特長として位置付ける。

6種類のカテゴリの組合せの数より、720通りの特長が存在する。

4 ブランド・キーワード

日本独特の「風情のある」等の表現も日本の宿泊施設の持つ特長であることを考慮し、独自のキーワード3つで宿泊施設を表現する。予め用意された92個のキーワード群の中から各宿泊施設が自ら3つ選出する。

5 データの公開

例えば、顧客がブランド戦略画面において、期待順を、1位…サービス、2位…眺望、3位…癒し、4位…交通至便、5位…食、6位…施設と入力した場合(図3)、出力画面は図4のように、顧客の入力したブランド戦略を持つ宿泊施設を表示し、さらにそれら宿泊施設のブランド・キーワードも同時に表示する。この画面から顧客は、自分に最も適したと思われる宿泊施設を選定することができる。

	項目	順位
右の項目のうち、あなたが宿泊施設に期待する度合いの高い順に1~6まで番号を記入して下さい。 あなたのご希望に沿った宿泊施設が検索できます。	施設	6
	サービス	1
	食	5
	交通至便	4
	眺望	2
	癒し	3

検索

図3 ブランド戦略入力画面(例)

あなたの期待順

1. サービス、2. 眺望、3. 癒し、4. 交通至便、5. 食、6. 施設に合致するご希望の宿泊施設は次のとおりです。

(五十音順)

1. J-ホテル <http://www.j-hotel>……
ブランド・キーワード：心のコもった/居心地よい/気軽な
2. K-旅館 <http://www.k-ryokan>……
ブランド・キーワード：温かな/安らぎ/家庭的な
3. ……………
4. ……………

図4 ブランド戦略及びブランド・キーワード出力画面(例)

III ブランド戦略への階層分析法(AHP)の導入

本研究では、さらにブランド戦略の改善のために階層分析法 (Analytic Hierarchy Process : AHP) (Saaty 1990) の導入を試みた。

1 アンケートの実施

経営戦略あるいは経営者の直感的な判断によるセールスポイントの優勢順位とAHPによる順位の算出結果を比較するため、北海道札幌市にある大型シティホテルの元総支配人にアンケートへの回答を依頼した。質問1(図5)は従来の形式のブランド戦略用のアンケートであり、質問2(図6)はAHPによる解析を実施するため6項目について一対比較する形式のアンケートとなっている。

質問2のアンケートによって得られた回答は、表1の一対比較値 (Hongre 2006) に置き換えて一対比較行列を作成した。

質問 1	
ホテルのセールスポイントを「施設」・「サービス」・「食」・「交通至便」・「眺望」・「癒し」の6つに分類しました。	
貴ホテルについて、経営戦略あるいは経営者のご判断により、優れていると思われる順に、1位から6位まで順番をつけてください。	
1 位…()	
2 位…()	
3 位…()	
4 位…()	
5 位…()	
6 位…()	

図5 AHP用アンケート用紙その1

^{*3} KJ法：文化人類学者の川喜田二郎がデータを分析するために考案した方法。データをカードに記入し、グループごとにまとめ、解決の糸口を探っていく。KJは考案者のイニシャル。

質問 2
6つのセールスポイントをひとつずつ比べてその評価にチェックをしてください。全部で15通りあります。

1. 「施設」と「サービス」を比較して

	「施設」の方が	「サービス」の方が
同じくらい優れている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
若干優れている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
優れている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
明らかに優れている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
中間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
絶対的に優れている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 「施設」と「食」を比較して (省略)
7. 「サービス」と「交通至便」を比較して (省略)
15. 「眺望」と「癒し」を比較して (省略)

図6 AHP用アンケート用紙その2

表1 一対比較値

一対比較値	意味
1	同じくらい優れている
3	若干優れている
5	優れている
7	明らかに優れている
9	絶対的に優れている
2, 4, 6, 8	補間的に用いる
上記数値の逆数	劣る方から見た場合

2 AHP導入結果

一対比較行列は固有値問題として、べき乗法により最大固有値と固有ベクトルを求め、その解より、重要度、順位、整合度 (C.I.)、整合比 (C.R.) を算出した (表2)。

表2 一対比較行列及び重要度

	施設	サービス	食	交通至便	眺望	癒し	重要度	順位
施設	1	5	5	5	1	3	0.364	1
サービス	1/5	1	3	3	3	1/3	0.147	3
食	1/5	1/3	1	3	3	1/3	0.106	4
交通至便	1/5	1/3	1/3	1	5	1/3	0.094	5
眺望	1	1/3	1/3	1/5	1	1/3	0.080	6
癒し	1/3	3	3	3	3	1	0.209	2
							C.I. = 0.34	
							C.M. = 0.27	

従来のブランド戦略による優先順位とAHPを用いたブランド戦略は表3に示されるとおり大きな違いが生じている。すなわち、経営戦略または直観的に全体的な視野で決定されたセールスポイントの順位は全項目を一対比較してみると、異なった結果が生じるということである。これはホテルの意図する戦略あるいは思い込みと顧客がホテルに抱く印象との間に乖離が生じている可能性があることを暗示している。ブランド戦略へのAHPの導入は、ホテルの実態と経営戦略とを一致させ、この問題を解決することに貢献することが期待される。

表3 結果比較表

順位	ホテル支配人	AHP
1	施設	施設
2	癒し	癒し
3	眺望	サービス
4	サービス	食
5	食	交通至便
6	交通至便	眺望

本研究でのブランド戦略へのAHP導入は、トライアルであるため1人の総支配人経験者からのアンケート調査にとどまったが、実際の運用に当たっては多数の関係者のアンケートが必要であり、また、全項目一対比較という手法がアンケートに回答する側にとってかなりの負担となるため、アンケートの方法にも改善が必要となる。

おわりに

本研究において、B.Cビジネスモデルの中核をなす宿泊施設の情報開示システムについて、その情報開示の基礎となるデータの収集・作成のための宿泊施設評価手法を提案した。宿泊施設評価手法はファクトデータ、ブランド戦略、そしてブランド・キーワードから構成され、これらによって、欧米型の第三者機関による評価・ランク付けとは異なった宿泊施設の特長を宿泊施設が自ら情報開示する宿泊施設情報開示システムの構築が可能となる。

また、宿泊施設自身にとっても177項目のファクトデータから自身の実態を把握し、さらに他の宿泊施設が公開しているファクトデータと自身のデータを比較すること等により、経営戦略の見直し等経営改善につなげることが可能となる。

しかしながら、宿泊評価手法はまだベータバージョンの段階であり、今回はブランド戦略についてAHPの導入を試みたが、今後、さらに177項目、ブランド戦略6カテゴリー、そしてブランド・キーワードの改善等を行って、完成度を上げる。また、運用システムを早急に構築し、実際のオペレーションの中でB.Cビジネスモデルの完成を図る。

参考文献

- Akerlof, George A. (1970), The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500
- Holloway, J.C. (1994), The Hospitality Sector: Accommodation and Catering Services, In The Business of Tourism (4th ed.) (pp. 117-129). London: Pitman, 1994
- Hongre, Lionel (2006), IDENTIFYING THE PROMISING BUSSINESS MODEL BY USING THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS APPROACH, 23rd World Gas Conference, Amsterdam 2006
- IH&RA (2006), www.ih-ra.com/advocacy/issues/hotel_classification
- Mintel International Group Limited (2004), Hotel Grading Schemes-Europe, Travel & Tourism Analyst, April 2004,
- Oyanagi, Y, Kawamura, H, Yamamoto, M, Ohuchi, A, Yanagimori, T, Magota, S (2006).
- SELF-ASSESSMENT SYSTEM FOR HOTEL CLASSIFICATION, TURK-KAZAKH INTERNATIONAL TOURISM CONFERENCE 2006, pp. 1144-1155
- Oyanagi, Y, Ohuchi, A (2007), Using Analytic Hierarchy Process in Priority Sequence of Hotel Selling Points, The 8th International Joint World Cultural Tourism Conference 2007 - CONFERENCE PROCEEDINGS -, Busan (S. Korea), pp. 565-572 (2007)
- Saaty, T.L. (1990), How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process, European Journal of Operational Research, 1990
- WTO/IH&RA (2004). THE JOINT WTO & IH&RA STUDY ON HOTEL CLASSIFICATION
- 大平義隆(1998)「わが国企業の意思決定パターン—横並び—」, 信州短期大学創立10周年記念論文集, 10 (1.2), 91-98, 1998
- 大内東、大柳幸彦 (2008), 北海道のホテル評価システム構築に関する研究, 平成19年度財団法人北海道開発協会研究助成論文

profile

大内 東 おおうち あずま

1945年生まれ。'68年北海道大学工学部応用物理学科卒業。'74年同大学院工学研究科博士後期課程修了。同年、同大学工学部助手、助教授。'89年同大学大学院工学研究科教授、現在に至る。観光情報学、飛行船ロボット、DNAコンピューティング、マルチエージェントシステム、医療システムなどの研究に従事。工学博士。情報処理学会、電子情報通信学会、日本オペレーションズ・リサーチ学会、人工知能学会、計測自動制御学会、医療情報学会、各会員。

大柳 幸彦 おおやなぎ ゆきひこ

1956年生まれ。'79年北海道大学工学部土木工学科卒業。同年三菱地所(株)入社。2005年同社退職。'06年より北海道大学大学院情報科学研究科博士後期課程に在籍。主に観光情報学の研究に従事、現在に至る。観光情報学会、日本都市計画家協会、International Federation for IT and Travel & Tourism (IFITT)、Asia Pacific Tourism Association (APTA) 各会員。現在、OYANAGI International Trade, Inc. (U.S.A.) 代表取締役。(株)北海道上毛取締役不動産事業本部長。